

# ***Good Practice: Demografiesensible Unternehmensgestaltung und -strukturierung am Beispiel der Fahrion Engineering GmbH & Co. KG***

*Jens Fahrion<sup>1</sup>*

**Keywords: Demografieorientierte Fabrikplanung,  
Arbeitsstättengestaltung, altersgemischte Teams, Wellenband**

## **Abstract**

Seit 1999 befasst sich das Unternehmen Fahrion Engineering GmbH & Co. KG mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalwesen vor dem Hintergrund firmeninterner strategischer Überlegungen und branchentypischer Entwicklungen im Ingenieurwesen. Ausgehend von selbst entworfenen Konzepten und Werkzeugen, die dem Unternehmen helfen, den Herausforderungen demografischer Verschiebungen zu begegnen, werden im Rahmen des Forschungsprojekts IBU Tools entwickelt, die nach individueller Anpassung auf Produktionsbetriebe aller Industriesektoren angewendet werden können. Das Instrumentarium umfasst dabei so unterschiedliche Komponenten wie mechanische Konstruktionen, ergonomische und attraktive Arbeitsstättendesigns oder Bildungspläne für Fortbildungseinrichtungen. Als Ziel hat sich das Unternehmen eine umfassende Beratungskompetenz im Bereich der Industrie- und Anlagenplanung gesetzt, die das Themengebiet „Demografiesensible Unternehmensgestaltung und -strukturierung“ mit einschließt.

---

<sup>1</sup> Jens Fahrion | IBU/Fahrion Engineering GmbH & Co. KG | [Jens.Fahrion@fahrion-engineering.de](mailto:Jens.Fahrion@fahrion-engineering.de)

## 1 Die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG im Forschungsprojekt IBU

Das Unternehmen Fahrion Engineering GmbH & Co. KG – ein 1975 gegründetes Dienstleistungsunternehmen mit heute 70 Mitarbeitern am Standort Kornwestheim bei Stuttgart und tätig auf dem Gebiet der Fabrikplanung für alle produzierenden Unternehmen – engagiert sich seit ca. 15 Jahren bei der Suche nach Lösungen in Bezug auf die Folgen des demografischen Wandels für die Unternehmen. Das Know-how hierfür leitet sich aus eigenen Erfahrungen in den vergangenen 15 Jahren bei der bewussten Rekrutierung von Projektmanagern ab, deren typische informelle Fertigkeiten wie Stehvermögen, Eloquenz, Verhandlungsgeschick und fächerübergreifende Kompetenz vor allem bei älteren Arbeitnehmern in besonderem Maße ausgeprägt waren.

Als Auslöser für die Beschäftigung mit dem Themenfeld Demografie gilt der Verlust mehrerer Projektleiter in den Jahren 1999/2000, der das Unternehmen zu einem raschen Ersatz zwang, da komplexe Projekte in der Fabrikplanung ohne adäquates Projektmanagement nur unzureichend durchgeführt werden können. Entgegen dem allgemeinen Zeitgeist, der im Personalwesen damals von Frühverrentungswellen geprägt war, umwarb das Unternehmen gezielt diese freigesetzten älteren und erfahrenen Ingenieure und Techniker. Im Zuge der gestiegenen Öffentlichkeitswirksamkeit dieser Vorgänge untersuchte das Unternehmen in internen Studien den Umgang mit seinen älteren Mitarbeitern, die mittels altersgemischter Arbeitsteams voll in das Planungsgeschehen integriert sind und vom gegenseitigen Wissenstransfer unter den Teammitgliedern profitieren.

Diese besondere Unternehmenshistorie in Verbindung mit einer relativ hohen Anzahl an älteren Beschäftigten zeichnen das Unternehmen Fahrion Engineering als geeigneten Projektpartner für das Forschungsthema „*Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten bei der Bewältigung des Unplanbaren (IBU)*“ unter der Trägerschaft des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrttechnik (DLR) und in Kooperation mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München sowie der Universität Augsburg aus (Vgl. dazu auch den Beitrag von Heidling et al., in diesem Band).

## 2 Forschungsbeiträge und angewandte Wissenschaft

Als gewerblicher Projektpartner stellt das Unternehmen seine Humanressourcen als Forschungsobjekte zum empirischen Erkenntnisgewinn zur Verfügung. So werden Mitarbeiter unterschiedlichen Alters in umfangreichen Interviews

danach befragt, wo sich erstens im Laufe ihrer Erwerbsbiografien wichtige Stationen zum Erwerb zentraler Kompetenzen ergeben haben, welche Probleme damit verbunden waren und wie diese gelöst wurden, und zweitens wie sich die Zusammenarbeit in gemeinsamen Projektteams zwischen den Kunden und Fahrion Engineering gestaltet und nach welchen Mustern sich im Rahmen dieser Kooperationen Synergieeffekte zur Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Konzepte herausbilden.

Gleichsam fungiert das Unternehmen auch als Forschungsobjekt bei der Entwicklung technisch-konstruktiver Lösungen, die einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels leisten können.

Dazu zählen die Entwicklung von Gerätschaften und Handlingsapparaturen für besonders demografiesensible, körperliche Tätigkeiten am Bau:

- *Dachdecker*: an Dachstrukturen anpassbare Plattform mit Arbeitsschutzvorrichtungen
- *Fliesenleger*: Gestell zur liegenden Verlegung von Fliesen mit eingebautem Knieschutz

In einem weiteren wichtigen Entwicklungsprojekt wurde die *Wellenmontage* konzipiert und diese mittlerweile auch öffentlich kommuniziert. Dabei handelt es sich um ein Förderband, das sinusförmig in der Höhenlage variiert, um demografiegerecht einen für möglichst viele Arbeitnehmer zugänglichen und geeigneten Arbeitsplatz in der Endmontage zu schaffen. Es lassen sich dadurch viele, bislang benachteiligte Arbeitnehmergruppen neu oder erneut in die Produktionsprozesse einbinden, sowohl ältere als auch körperlich benachteiligte und leistungsgewandelte Beschäftigte.

## 3 Konzepte einer demografieorientierten Fabrikplanung

Ein weiteres Betätigungsfeld des Unternehmens Fahrion Engineering im Rahmen des Forschungsprojekts stellt die Erarbeitung von Konzepten für eine demografiegerechte Fabrikplanung dar. Die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen können somit einer interessierten Öffentlichkeit auf Konferenzen und Tagungen vorgestellt werden, als Grundlage erneuter Forschung dienen und beim Aufbau einer kommerziellen Vermarktung helfen. Der letzte Punkt erweist sich in der Umsetzung als äußerst vielgestaltig und wird unter dem Leitmotiv „Demografieorientierte Fabrikplanung“ zusammengefasst. Das Unternehmen baut zum einen eine *Vermittlungsstätte mit Workshops und Seminaren* unter der Bezeichnung „FE-ACAD“ auf und erarbeitet hierfür Lehrpläne und Lerninhalte für einen fest institutionalisierten Wissenstransfer. Zum ande-

ren wird im Rahmen von Fabrikplanungsprojekten der Aufbau von *Testzellen und Lernfabriken* in Zusammenarbeit mit dem Kunden angestrebt.

Im Zusammenhang mit diesen Aktivitäten besteht ein wichtiges Ziel darin, demografiebezogene Aspekte dauerhaft in das alltägliche Fabrikplanungsgeschäft zu integrieren. Sichtbares Resultat ist in diesem Zusammenhang die *attraktive Ausgestaltung der Arbeitsstätten hinsichtlich Ergonomie, Flexibilität, Sauberkeit und Ordnung*. Dabei haben sich drei wesentliche Betrachtungsebenen herauskristallisiert: Auf der Mikroebene richtet sich der Fokus auf den einzelnen *Arbeitsplatz* und seinen ergonomischen Erfordernissen und dies nicht nur in den besonders produktiven Sektoren wie der Endmontage, sondern auch in angegliederten Einrichtungen der Vormontage und Logistik. Dem übergeordnet wird das *Arbeitsumfeld* beziehungsweise die gesamte Arbeitsstätte betrachtet, z.B. im Hinblick auf das Vorhandensein von Kommunikations- und Ruhezeiten oder Kindertagesstätten, oder auf die Ausgestaltung von Wegeführungen und Außenanlagen. Auf einer Metaebene werden schließlich die *Arbeitsorganisation* und das Arbeitsklima einer ausgiebigen Prüfung der Schichtmodelle, Fortbildungsmöglichkeiten oder des innerbetrieblichen Gesundheitswesens unterzogen. Es lässt sich somit ein umfangreiches Bündel an Tätigkeitsfeldern erschließen, um das Ziel eines demografie- und menschengerechten Produktionsbetriebs umzusetzen.

#### 4 Praxisbeispiel

Demografiebezogene Aspekte fließen häufig automatisch in das Planungsgeschehen in Industrie und Gewerbe ein, z.B. Ergonomiefragen an den Arbeitsplätzen. Die *Umsetzung einer ganzheitlichen demografieorientierten Werksplanung* stößt hingegen an ihre Grenzen. Die Gründe hierfür liegen in den begrenzten Zuständigkeitsbereichen von Entscheidungsträgern, in Budgetfragen sowie wechselnden Prioritäten im Zuge längerer Entscheidungsprozesse bei potenziellen Kunden.

Wie in der Praxis bei Kunden das Interesse an demografiebezogenen Planungsstrategien geweckt werden kann, sei am Beispiel eines Herstellers für Triebwerksteile der Luft- und Raumfahrtindustrie umrissen. Zur Umsetzung demografiebezogener Aspekte ist es zunächst ratsam, sich im Kundenunternehmen für sein Anliegen Verbündete zu suchen. Über den Ansatz der Gesunderhaltung von Mitarbeitern lässt sich beispielsweise der Betriebsarzt mobilisieren. Er ist als Multiplikator besonders geeignet, da ihn erstens alle Beschäftigten kennen und zweitens sein Wort gehört wird. Durch ihn wurde eine innerbetriebliche Veranstaltung organisiert, zu der alle Mitarbeiter eingeladen wur-

den, deren Tätigkeiten auf irgendeine Art und Weise das Thema Demografie berühren. Sie konnten grob in zwei Gruppen eingeteilt werden: erstens in den Bereich Verwaltung/Personal und zweitens in das technische Umfeld der Planung und Arbeitsvorbereitung. Es hat sich in den Gesprächen herausgestellt, dass in der Vergangenheit punktuelle Maßnahmen je nach Interessenslage der Bereiche getroffen wurden, eine Vernetzung dieser Einzelmaßnahmen bislang jedoch unterblieb. Daher wurde von Seiten der Anwesenden vorgeschlagen, die Thematik auf eine höhere Ebene in der Hierarchie zu setzen und die entsprechenden Vorgesetzten zu verständigen und zu sensibilisieren.

Dieses Muster, nach dem aktuell noch keine abschließende Entscheidung zur Hinwendung zu einer gesamtstrategischen, demografiebezogenen Fabrikplanung getroffen wurde, ist nicht nur im vorliegenden Fall, sondern generell bei der Zielgruppe aus namhaften KMUs, Großbetrieben und OEMs zu beobachten. Häufig beschränkt sich die Strategie darauf, einen Demografiebeauftragten zu benennen. Dies deutet darauf hin, dass die Brisanz der Thematik hinsichtlich des im Rückgang begriffenen Bewerberpotenzials im Großen und Ganzen überall erkannt wird. Zugleich ist der Handlungsdruck offenbar noch nicht groß genug, was u. a. damit zusammenhängt, dass gerade die renommierten Unternehmen beim Nachwuchs äußerst begehrt sind und ihre freien Stellen bisher in der Regel noch immer besetzen konnten.

---

Sabina Jeschke • Anja Richert  
Frank Hees • Claudia Jooß (Hrsg.)

# Exploring Demographics

Transdisziplinäre Perspektiven  
zur Innovationsfähigkeit im  
demografischen Wandel

 Springer Spektrum

Herausgeber  
Sabina Jeschke  
IMA/ZLW & IfU  
RWTH Aachen University  
Aachen, Deutschland

Frank Hees  
IMA/ZLW & IfU  
RWTH Aachen University  
Aachen, Deutschland

Anja Richert  
IMA/ZLW & IfU  
RWTH Aachen University  
Aachen, Deutschland

Claudia Jooß  
IMA/ZLW & IfU  
RWTH Aachen University  
Aachen, Deutschland

Dieser Band gibt die Ergebnisse des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ wieder und wurde im Rahmen des Metaprojekts DemoScreen (FKZ: 01HH11088) gefördert. Verantwortlich für die jeweiligen Beiträge sind die Autoren.



Das Buch wurde gedruckt mit freundlicher Unterstützung der RWTH Aachen University.



ISBN 978-3-658-08790-6      ISBN 978-3-658-08791-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-08791-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Spektrum

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Coverbild © kras99-Fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Vorwort des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Die Arbeitswelt inklusive ihrer Akteure hat bereits zahlreiche Umbrüche erfahren und wird auch weiterhin durch sich weiter verändernde Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Im Kontext des demografischen Wandels aber auch der Globalisierung und Technisierung haben viele neue Herausforderungen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit von morgen: sei es die Erhöhung des Renteneintrittsalters, heterogene und nicht lineare Lebensläufe, die weiter steigende gesellschaftlichen Bedarfe oder die Notwendigkeit von Innovationen für Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich Wirtschaft und Wissenschaft gemeinsam mit den Chancen und Herausforderungen des demografischen Wandels aktiv auseinandersetzen und tragfähige Lösungen erarbeiten. Es ist mittlerweile unbestritten, dass Unternehmen, die den demografischen Wandel als Chance begreifen und zukunftsfähige Konzepte entwickeln und anwenden, die wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Eine der wirkungsvollsten Strategien, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten, ist die Fähigkeit Deutschlands, kontinuierlich Innovationen zu generieren. Diese Fähigkeit ist auch eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung von Wachstum und Wohlstand. Um hier im Zuge des demografischen Wandels weiterhin innovationsfähig zu bleiben, muss die Wirtschaft sich auch auf die sich ändernden Erwartungen ihrer Beschäftigten, aber auch der gesamten Gesellschaft einstellen. So werden beispielsweise neue Möglichkeiten zur Motivation und Personalentwicklung, aber auch neue Formen von Kooperation und Kommunikation gebraucht.

Wenn wir von Innovationen sprechen, so sind oftmals Prozess- oder Produktinnovationen Gegenstand der Diskussion. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Innovationsbegriffes muss jedoch die soziale Innovation stärker in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Arbeit der Zukunft benötigt innovative Lösungsansätze und Erkenntnisse, die im Kontext dieser ganzheitlichen Betrachtung entstehen.

Hierzu liefert der Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ mit seinen vielfältigen Akteuren einen wichtigen Beitrag. In ihm wurden viele Lösungen entwickelt, die die Unternehmen bei einer demografie-

sensiblen Unternehmensgestaltung und -strukturierung, der Organisationsentwicklung sowie insgesamt beim Management des Wandels unterstützen.

Eine erfolgreiche Förderung setzt voraus, dass die Projekte Teil eines Netzwerks sind und die Ergebnisse sich ergänzen, um Synergien zu schaffen, gemeinsam zu wirken und Inhalte zu bündeln mit dem Ziel, gute Lösungen breitenwirksam sichtbar zu machen und in die Praxis zu transferieren. Übergeordnete Institutionen wie z.B. Sozialpartner, Non Profit Organisationen und verschiedenste Intermediäre benötigen darüber hinaus eine Basis, um zu den Themen des demografischen Wandels beraten und als Multiplikatoren wirken zu können. Doch auch oder besonders die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sind auf die Projektergebnisse angewiesen. Deshalb ist die Forschung im Rahmen dieses Förderschwerpunktes auch auf KMU ausgerichtet mit dem Ziel, dass Unternehmen mit keinem oder nur geringem F&E Anteil ebenso von neuen Erkenntnissen profitieren können.

Der Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ mit seinen 27 Verbundprojekten ist ausgerichtet speziell auf die Thematik „Arbeit“ und deren zukünftige Gestaltung. Zu den sich hieraus ergebenden Herausforderungen, Chancen und Potenzialen entwickelte der Förderschwerpunkt mit über 80 beteiligten Institutionen Konzepte und Lösungen, die sich an den durch den demografischen Wandel veränderten Rahmenbedingungen auf vielfältige Weise orientieren.

Neben einer strukturierten Darstellung des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ sowie des organisationalen Transfers im Themenfeld des demografischen Wandels enthält dieses Buch fundierte wissenschaftliche, aber auch praxisnahe Beiträge, die sich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und den entsprechenden Lösungsansätzen beschäftigen. Besonders gelungen ist die Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und anwendbaren Ergebnissen für Unternehmen. Insbesondere Teil I mit den auf der Förderschwerpunkt-Tagung 2014 präsentierten Ergebnissen beschreibt wegweisende zukünftige Forschungslinien für die Arbeitswelt der Zukunft. Damit erfolgt auch eine erste Umsetzung von Lösungen für die im Koalitionsvertrag verorteten Themenfelder wie z.B. „Veränderung von Belastungen“ oder „präventiver Arbeitsschutz“.

Rudolf Leisen

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Referat 512 – Forschung für Produktion, Dienstleistung und Arbeit

## Inhalt

Vorwort des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.....	V
<i>Rudolf Leisen</i>	
<b>Einführung in den Sammelband</b>	<b>1</b>
Politikgestaltung durch Forschungsförderung am Beispiel des Förderschwerpunktes Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.....	3
<i>Ilona Kopp</i>	
Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ .....	11
<i>Claudia Jooß, Sabine Kadlubek, Anja Richert, Sabina Jeschke</i>	
Ergebnistransfer nachhaltig gestalten – eine strukturelle Übersicht .....	25
<i>Oleg Cernavin, Stefan Schröder, Thomas Thiele, Claudia Jooß</i>	
Exploring demographics – Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.....	41
<i>Claudia Jooß, Anja Richert, Frank Hees, Sabina Jeschke</i>	
<b>Teil I Förderschwerpunkt-Tagung 2014:</b>	
<b>Ergebnisse aus den Arbeitsphasen und dem Memorandum</b>	<b>53</b>
Einführungsbeitrag: Von den Handlungsfeldern der Förderschwerpunkt-Tagung zum Memorandum .....	55
<i>Guido Becke, Peter Bleses, Oleg Cernavin, Antje Ducki, Claudia Jooß, Rüdiger Klatt, Thomas Langhoff, Friedemann W. Nerdinger</i>	
Digitalisierung der Arbeit und demografischer Wandel .....	67
<i>Oleg Cernavin, Thomas Thiele, Markus Kowalski, Stephanie Winter</i>	

Präventiv Denken und Handeln für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit .....	83
<i>Guido Becke, Peter Bleses, Claudia Jooß, Julia Eich</i>	
Neue Kooperationsformen und regionale Identitäten .....	93
<i>Antje Ducki, Florian Welter, Julia Günther</i>	
Neue und flexible Formen der Kompetenzentwicklung .....	101
<i>Thomas Langhoff, Friedemann W. Nerdinger, Stefan Schröder, Freya Willicks, Stephanie Winter</i>	
Neue Formen der Arbeit und die neuen Erwerbsbiografien .....	111
<i>Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger, Thomas Thiele, Meike Bücken, Saskia Bakuhn</i>	
Memorandum: Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel .....	119
<i>Guido Becke, Peter Bleses, Oleg Cernavin, Antje Ducki, Rüdiger Klatt, Thomas Langhoff, Friedemann W. Nerdinger</i>	
<b>Teil II Demografiesensible Unternehmensgestaltung und -strukturierung</b> .....	<b>123</b>
<i>Good Practice: Weiterbildung zum DemografieManager – Bestens aufgestellt für die Zukunft .....</i>	<i>125</i>
<i>Kerstin Börner, Angelika C. Bullinger-Hoffmann</i>	
<i>Good Practice: Demografiesensible Unternehmensgestaltung und -strukturierung am Beispiel der Fahrion Engineering GmbH &amp; Co. KG. ....</i>	<i>131</i>
<i>Jens Fahrion</i>	
<i>Good Practice: Kompetenzmanagement bei der Finanz-DATA GmbH, einem mittelständischen Beratungs- und Softwarehaus in Thüringen .....</i>	<i>137</i>
<i>Kristin Schenk, Bernd Wolf</i>	

<i>Good Practice: Schritt für Schritt zu einem demografiefesten Unternehmen – Unterstützende Begleitung eines innovativen Hightech-KMUs .....</i>	<i>143</i>
<i>Carola Jungwirth, Loren Barth, Stefanie Fuchs</i>	
<i>Good Practice: Entwicklung und Implementierung einer Arbeitgeberpositionierung .....</i>	<i>149</i>
<i>Arne Brand, Thomas Langhoff, Kai Rosetti, André Schubert</i>	
<i>Good Practice: Anerkennung im Arbeitsalltag der ambulanten Pflege: Ein Praxisbeitrag .....</i>	<i>155</i>
<i>Holger Hegemann, Roswitha Zago</i>	
<i>Good Practice: Diversität erkennen – Kooperation fördern: Perspektiven für eine erfolgreiche Zusammenarbeit .....</i>	<i>159</i>
<i>Martin K.W. Schweer, Raphaela Wehl, Liza Wohlfart, Johannes Knake</i>	
Generationenübergreifende Zusammenarbeit als Basis innovativen unternehmerischen Handelns .....	165
<i>Martin K.W. Schweer, Guido Becke, Liza Wohlfart</i>	
Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit durch Innovationen in der Arbeitsorganisation ambulanter Pflegeunternehmen .....	175
<i>Peter Bleses, Kristin Jahns</i>	
Von der ‚demografischen Chance‘ zur ‚demografischen Katastrophe‘? Barrieren der Institutionalisierung eines adäquaten Demografie-managements.....	185
<i>Silke Geithner, Michael Günhe, Frank Schirmer</i>	
Demografiefestes Personalmanagement? Eine Bestandsaufnahme aus Sicht der Fortschrittsfähigkeit.....	199
<i>Christine Gröneweg, Doris Holtmann, Max Kohlmann, Wenzel Matiaske, Michael Olejniczak</i>	

Ansatzpunkte zur Förderung der Innovativität in Pflege und Sozialer Arbeit .....	213
<i>Barbara Hinding, Cornelia Kricheldorf, Christiane Kugler, Selda Akca, Maren Albrecht, Ynaiê Bhering Soares, Anja Höcke, Anna Mielich, Michael Kastner</i>	
Vernetztes Wissen – Anforderungen an die Gestaltung einer Experten-Community aus Nutzerperspektive .....	225
<i>Ann-Kathrin Löcker, Denise Eraßme, Eva-Maria Jakobs</i>	
Problem erkannt, Lösung verschoben? Wie KMU der Gesundheitswirtschaft mit dem demografischen Wandel umgehen .....	237
<i>Christoph Müller, Stefan Stracke, Friedemann W. Nerdinger</i>	
Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen – Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse .....	253
<i>Anja Baumann, Regina Osraneck, Albert Ritter, Andreas Ihm, Harald Weber</i>	
Ein Innovationsreifegradmodell im demografischen Wandel .....	265
<i>Hanna Plieth, Hagen Habicht, Kathrin M. Möslein</i>	
Demografiesensibles Kompetenzmanagement für die Industrie 4.0 .....	281
<i>Roman Senderek, Thomas Mühlbradt, Achim Buschmeyer</i>	
<b>Teil III Personalentwicklung im demografischen Wandel</b> .....	<b>297</b>
<i>Good Practice: Ein Training zur Steigerung der Innovationsfähigkeit – großer Wirkungsgrad mit geringem zeitlichen Aufwand .....</i>	<i>299</i>
<i>Claudia Kramer, Sarina Töpferwien, Sonja Schmicker, Barbara Deml, Stefan Wassmann</i>	
<i>Good Practice: Generationendialog im Cross-Mentoring: Ein Instrument zur Entwicklung einer Generationenbalance .....</i>	<i>305</i>
<i>Jana Csongár, Ute Schlegel, Christina Buchwald, Ingo Wiekert</i>	

Gesundheitsförderung bei Führungskräften und Beschäftigten in Klein(st)betrieben des Gastgewerbes und des Handwerks .....	311
<i>Felizitas Alaze, Martina Brandt, Anne Goedicke, Daniela Kunze, Kai Seiler, Antje Ducki</i>	
Zwischenbilanz zum demografischen Wandel in Forschung & Entwicklung: Herausforderungen für organisationale Kreativität .....	333
<i>Bernd Kriegesmann, Thomas Kley, Matthias Büscher, Alexander Knickmeier, Nils Altner, Birgit Ottensmeier</i>	
Das Innovationspotential in Pflege- und Sozialberufen .....	347
<i>Maren Albrecht, Barbara Hinding, Michael Kastner</i>	
Fachlaufbahnen in der Pflege – Ansätze einer alter(n)sgerechten und kompetenzbasierten Beschäftigung .....	359
<i>Ann-Christin Werner, Marvin Blum, Theresa Grüner, Uwe Fachinger, Frerich Frerichs, Nicola K. Schorn</i>	
Das TANDEM-Konzept zur Unterstützung des Wissenstransfers in altersdiversen Arbeitsgruppen – Fallstudienkenntnisse aus der Automobilindustrie .....	371
<i>Eva Alice Christiane Bittner, Jan Marco Leimeister</i>	
Generationenablösung und Wissenstransfer in ostdeutschen Betrieben .....	383
<i>Ingo Wiekert, Holle Grünert, Thomas Ketzmerick</i>	
Employability im demografischen Wandel erhalten – Handlungsbefähigung und Erfahrungswissen als Ressourcen am Beispiel der IT-Branche .....	395
<i>Helga Dill, Florian Straus</i>	
Führungsqualität in altersgemischten Teams: Welche Rolle spielt das Alter der Führungskraft? .....	405
<i>Anja Gerlmaier, Stephan Hinrichs, Erich Latniak</i>	
Eine milieubasierte Betrachtung regional verfügbaren Humankapitals .....	413
<i>Doreen Richter, Gerd Grözinger, Marlene Langholz</i>	



Innovationspotenziale qualifizierter älterer Beschäftigter .....	427
<i>Eckhard Heidling, Bernhard Ludwig, Vera Kahlenberg, Judith Neumer</i>	
Eine qualitative Studie zu Innovationen im Arbeitsalltag und zur Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter im Gesundheits- und Dienstleistungssektor .....	437
<i>Anja Höcke, Barbara Hinding, Michael Kastner</i>	
Lebensphasengerechte Personalentwicklung im Gastgewerbe .....	449
<i>Olaf Katenkamp, Kerstin Guhlemann, Arno Georg, Florian Elsässer</i>	
Innovationskraft altersgemischter Belegschaften steigern – Eine ganzheitliche Intervention .....	463
<i>Kristina Küper, Wladislaw Rivkin, Stefan Diestel, Klaus-Helmut Schmidt, Theresa Myskovszky von Myrow, Philipp Przybysz, Christian Ahlfeld, Martina Friessem, Joachim Zülch, Susanne Kleibömer, Julia Günnewig, Michael te Heesen, Michael Falkenstein</i>	
Grenzinovator-Communities als Innovationstreiber im demografischen Wandel – Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Siemens AG .....	477
<i>Kathrin Möslein, Astrid Schütz, Rainer Trinczek, Christina Dornaus, Nina Eichholz, Ronald Staples, Anke Wendelken, Daniel Wolf</i>	
Ältere Arbeitspersonen – geringere Kreativität aber höheres Innovationspotential? .....	493
<i>Stefan Wassmann, Sonja Schmicker, Barbara Deml, Claudia Kramer, Sarina Töpperwien</i>	
Innovationskompetenzen älterer und jüngerer Beschäftigter in der Selbst- und Fremdwahrnehmung – Ergebnisse der repräsentativen Beschäftigten- befragung des Verbundprojektes DEBBI .....	505
<i>Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Romina Wendt</i>	
Transnationale Instrumente einer generationssensiblen Organisationsentwicklung – Ergebnisse der deutsch-französischen Zusammenarbeit im Projekt DEBBI .....	517
<i>Silke Steinberg, Marie Jégu</i>	

Der Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen in der Arbeits- welt und psychischen Erkrankungen – Befundlage zur Erkennung von Ursache-Wirkungszusammenhängen .....	529
<i>Thomas Langhoff, Kurt-Martin Schmelzer</i>	
Partizipatives Innovationsmanagement in altersgemischten Teams .....	541
<i>Theresa Myskovszky von Myrow, Philipp Przybysz, Susanne Mütze- Niewöhner, Christopher M. Schlick</i>	
<b>Teil IV Kooperationen und Netzwerke – Unterstützung beim Management des Wandels</b> .....	<b>555</b>
<i>Good Practice: ZUKUNFTINC. initiative. marktführer. hannover. e.V.– Das Unternehmensnetzwerk der (Welt-)Marktführer in der Region Hannover .....</i>	<i>557</i>
<i>Manuela Merchlewicz, Paulina Zelazowska-Müller</i>	
<i>Good Practice: Strategische Allianzen im Kontext regionaler Netzwerke – das Beispiel ADMIRE A<sup>3</sup> .....</i>	<i>563</i>
<i>Andreas Thiel, Kristin Joel</i>	
Eine strategische Allianz für die Transformation zur Nachhaltigkeit – Der Weg zur nachhaltigen Regionalentwicklung durch die integrative Bearbeitung von demografischem Wandel, Innovationsfähigkeit und Steigerung der Ressourceneffizienz .....	569
<i>Tobias Engelmann, Sabine Hafner, Sebastian Norck</i>	
Die Beratung von kleinen und mittelständischen Betrieben zu den Handlungsfeldern des demografischen Wandels .....	581
<i>Julia Maxi Bauer, Oleg Cernavin</i>	
Demografieberatung im Cluster Sensorik – ein neuer Service für die Entwicklung nachhaltiger Personalstrategien in einem Hightech-Netzwerk ..	593
<i>Stefanie Fuchs, Birgit Luger</i>	

---

Fallstudie Kirchhundem: Versorgungsrisiken und Lösungsansätze .....	607
<i>Vera Gerling, Anja Giesecking, Cornelia Tippel</i>	
WeChange – Eine demografiesensible Supportplattform zur Wissensvernetzung im Unternehmen .....	619
<i>Björn Niehaves, Alexander Mäde, Sebastian Köffer, Silvia Schacht, Kevin Ortbach, Oliver Gaß, Nicolai Walter</i>	
Koordination durch Lernstrategien in regionalen Netzwerken ambulanter Pflege – Das Beispiel ZUKUNFT:PFLEGE.....	631
<i>Wolfgang Ritter, Sina Lürßen, Isabella Schimitzek</i>	
Erfolgreiche Steuerung und Koordination von Business-Communities .....	645
<i>Günther Schuh, Christian Fabry, Arno Schmitz-Urban, Jan Siegers</i>	
Nutzungsmotivation von sozialen Netzwerken im Arbeitskontext.....	657
<i>Anne Kathrin Schaar, André Calero Valdez, Martina Ziefle</i>	
Autorenverzeichnis .....	667

## Einführung in den Sammelband