Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland

Julia Lukas

Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demo- graphischen Entwicklung in Deutschland

Eine theoretische Analyse
und praktische Implementierung
an einem konkreten Praxisbeispiel

Mit Geleitworten von
Prof. Dr. Willi Küpper und Ulrich Köster

Springer Gabler

RESEARCH

Julia Lukas
Hamburg, Deutschland

Dissertation Universität Hamburg, 2011

ISBN 978-3-8349-3582-3

ISBN 978-3-8349-3583-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-3583-0

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

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.

Einbandentwurf: Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

www.springer-gabler.de

Geleitwort

Mittlerweile ist unbestritten, dass der demographische Wandel zu den größten Herausforderungen gehört, denen sich Unternehmen insgesamt und besonders der Personalbereich sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht in den nächsten Jahrzehnten zu stellen haben. Vor diesem Hintergrund verfolgt Frau Lukas mit der vorliegenden Arbeit das Ziel, auf der Grundlage einer Analyse gesamt- und einzelwirtschaftlicher Auswirkungen der demographischen Entwicklung in Deutschland darzustellen und zu diskutieren, wie mithilfe von personalpolitischen Handlungsansätzen und Managementpraktiken die Integration älterer Arbeitnehmer in Unternehmen gefördert werden kann. Die im ersten Teil der Arbeit gewonnenen theoretischen Erkenntnisse werden vor allem durch eine umfassende und intensive Auseinandersetzung mit einer Vielzahl einschlägiger Literatur internationalen Zuschnitts fundiert. Im zweiten Teil der Arbeit werden diese Erkenntnisse auf die Praxis des Einzelhandels übertragen, indem unter Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen dieser Branche konkrete Ansätze einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung zur Diskussion gestellt werden.

Die Wahl des Einzelhandels als Anschauungshintergrund für eine Reflexion von Bewältigungsansätzen des demographischen Wandels ist deshalb besonders interessant, weil die unternehmensinterne Perspektive der personalpolitischen Herausforderungen mit einer Markt- und Marketingperspektive zu integrieren ist. Für den Einzelhandel ist besonders offensichtlich, dass der zukünftige Unternehmenserfolg gerade auch davon bestimmt wird, inwieweit es gelingt, die Struktur des Dienstleistungsangebots an die veränderten Kundenwünsche als Folge der sich verändernden Bevölkerungsstruktur anzupassen. Anhand zu durchlaufender Planungs- und Implementierungsschritte (beginnend mit einer Altersstruktur- und Stellenstrukturanalyse) zeigt Frau Lukas systematisch und überzeugend die im Einzelhandel vorhandenen Möglichkeiten und zu lösenden Probleme der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer auf. Hierzu gehört sowohl die Problematisierung der Retaylorisierung von Arbeitsstrukturen als auch die Diskussion von Chancen, die sich der Gestaltung einer altersdiversen Belegschaft besonders auch für den Verkaufserfolg bieten, z.B. durch gutes Matching der älteren Arbeitnehmer mit Tätigkeiten des Beratens und Betreuens im direkten Kontakt mit älteren Kunden.

Im dritten Teil der Arbeit verdeutlicht Frau Lukas anhand des Best-Practice-Beispiels der GALERIA Kaufhof GmbH, dass eine umfassende personalpolitische Gestaltung des demographischen Wandels auch im betriebswirtschaftlichen Sinn erfolgreich sein kann. Dieses Warenhausunternehmen implementiert zahlreiche der zuvor diskutierten personalpolitischen Handlungsansätze und Managementpraktiken, wobei die Gestaltung des demographischen Wandels durch verkaufspolitische Ansätze erweitert wird. In dieser Fallstudie sind offenbar Synergie-Effekte durch die Verkopplung von Personal- und Verkaufspolitik, z.B. durch altersgerechte Produkte und Dienstleistungen, der Schlüssel zum Erfolg.

Die Lektüre der Arbeit von Frau Lukas ist allen zu empfehlen, die sich als Wissenschaftler oder Praktiker für das komplexe Phänomen des demographischen Wandels interessieren und an welcher Stelle auch immer zur positiven Bewältigung der hiermit verbundenen Herausforderungen beitragen wollen.

Prof. Dr. Willi Küpper

Geleitwort

Klassische Unternehmensstrategien im Einzelhandel stellen den Verkauf und damit die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden in den Mittelpunkt allen Handelns. Die Abstimmung der Kundeninteressen mit den internen Mitarbeiterinteressen gestaltet sich dabei als kontinuierlicher Prozess, der von Veränderungen der Umwelt beeinflusst wird. Eine Wandlung des Altersaufbaus und der Altersstruktur der Bevölkerung, infolge der demographischen Entwicklung, impliziert sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitern unabwendbare Veränderungen, denen sich gerade ein öffentlich zugängliches Einzelhandelsunternehmen nicht verschließen kann und darf.

Die GALERIA Kaufhof GmbH hat bereits früh begonnen diese Veränderungen mitzugestalten und versteht sich und ihre Filialen zunehmend als „GALERIA für Generationen“. Gerade das Warenhaus bietet seinen Kunden eine hohe Service- und Beratungsqualität, legt den Fokus auf die Schaffung von Kundenbegeisterung und ist weit mehr ein „Konsumtempel“ denn nur „Nahversorger“. Zur ganzheitlichen Gestaltung des demographischen Wandels hat die GALERIA Kaufhof GmbH zahlreiche, wegweisende Maßnahmen ergriffen, die in dieser Dissertation auszugsweise geschildert werden. Natürlich sind sie in Anbetracht der noch vor uns liegenden „demographischen Welle“ noch längst nicht abgeschlossen. Zudem werden immer wieder neue, von unserer Demographie-Beauftragten koordinierte Maßnahmen initiiert, die unsere Rolle als Vorreiter bei der Bearbeitung des Themas der Demographie im Einzelhandel zum nachhaltigen Nutzen von Kunden und Mitarbeitern bestärken. Nicht zuletzt erhoffen wir uns auch dadurch den wirtschaftlich notwendigen Beitrag zu unserem Unternehmenserfolg, den wir insbesondere auf den Erfolgsfaktor „Personal“ zurückführen.

Ulrich Köster

GALERIA Kaufhof GmbH
Geschäftsführer Personal, Recht und Compliance

Vorwort

Während die Weltbevölkerung stetig wächst und die Anzahl an Menschen sieben Milliarden überschritten hat, sieht sich Deutschland einer konträren demographischen Entwicklung gegenüber, die in einer Verknappung und Alterung der Bevölkerung resultiert. Mit dieser unausweichlichen Entwicklung verbundene Auswirkungen gilt es zu analysieren, um sie sodann differenziert gestalten zu können. Die Implementierung (unternehmens-)individueller, personalpolitischer Handlungsalternativen kann mit dem Fokus auf besonders betroffene Zielgruppen der Nutzung derzeit noch ungehobener, wirtschaftlicher Potenziale dienen. Eine Verschmelzung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit der unternehmerischen Praxis ist hierbei unerlässlich, um die Auswirkungen der demographischen Entwicklung als Chance zu verstehen.

An dieser Stelle danke ich insbesondere meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Willi Küpper, der in unseren Gesprächen nicht nur zur Strukturierung und Systematisierung des erkennbar weiten und aktuellen Themas beigetragen hat. Jederzeit konnte ich mich mit Fragen an ihn wenden, auf die er mir immer eine hilfreiche Antwort gegeben hat. Mein Dank gilt zudem meinem Zweitgutachter und Themenexperten, Herrn Prof. Dr. Florian Schramm. Auch danke ich dem Vorsitzenden der Prüfungskommission, Herrn Prof. Dr. Dietmar Wellisch. Den MitarbeiterInnen der Graduate School der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Hamburg danke ich für die Unterstützung bei der Gestaltung des Promotionsverfahrens. Meinen Vorgesetzten danke ich für ihre Erlaubnis mein privates Projekt „Promotion“ neben dem Beruf umzusetzen und für das in meine Arbeit gesetzte Vertrauen.

Ein großer Dank gilt natürlich meinen Eltern, die mir viel Freiraum für meine Arbeiten geschaffen haben. In der mit Höhen und Tiefen verbundenen Zeit der Erarbeitung meiner Dissertation haben sie immer an mich geglaubt und durch die Ermöglichung eines Studiums die Basis für diese Arbeit gelegt. Zudem danke ich meiner gesamten Familie und insbesondere meiner Schwester Silke, die derzeit aktiv den Geburtenanstieg fördert, für ihre Unterstützung. Meinen FreundInnen und KollegInnen danke ich für die ein oder andere gesellige Pause in der verbliebenen Freizeit, ohne die das langfristige, auch erfüllende Arbeiten am Schreibtisch und in der Bibliothek nicht möglich gewesen wäre.

Julia Lukas

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnisse	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XX
 1 Einleitung	 1
1.1 Abgrenzung des Themas der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	5
1.3 Abgrenzung des Begriffes “Ältere Arbeitnehmer“.....	8
 2 Die demographische Entwicklung in Deutschland als Ausgangspunkt für gesellschaftspolitische und einzelwirtschaftliche Veränderungen	 11
2.1 Die Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis 2050	12
2.1.1 Geburtenhäufigkeit	16
2.1.2 Lebenserwartung	19
2.1.3 Außenwanderungen	21
2.1.4 Resultierende Entwicklungstrends	22
2.1.5 Kritik an der Bevölkerungsvorausberechnung.....	28
2.2 Die internationale Bevölkerungsentwicklung.....	29
2.3 Staatliche Grundlagen und Lösungsansätze zur demographischen Entwicklung	31
2.3.1 Ordnungspolitische Voraussetzungen in Deutschland	32
2.3.2 Staatliche Ansätze zur Begegnung der Problematik des demographischen Wandels	37
2.4 Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen.....	46
2.4.1 Folgen für das Rentensystem	47
2.4.2 Folgen für Wachstum und Wohlstand	52
2.4.3 Folgen für die Kapitalakkumulation und Vermögen.....	57
2.4.3.1 Betrachtung der Kapitalmärkte.....	57
2.4.3.2 Betrachtung der öffentlichen Haushalte und der Immobilienwerte	60

2.5 Einzelwirtschaftliche Auswirkungen.....	62
2.5.1 Die Unternehmensstrategie im demographischen Wandel.....	62
2.5.2 Auswirkungen auf ein Geschäftsmodell.....	65
3 Die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt	71
3.1 Ältere Arbeitnehmer und die Arbeitsmarktbilanz.....	72
3.1.1 Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	72
3.1.1.1 Grundlegendes	73
3.1.1.1.1 Gesellschaftlicher Hintergrund.....	73
3.1.1.1.2 Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer.....	74
3.1.1.1.3 Humankapital- vs. Lohntheorie	75
3.1.1.2 Das Defizitmodell.....	78
3.1.1.3 Das Kompensationsmodell.....	79
3.1.1.4 Theorien des Alterns	81
3.1.1.4.1 Qualitative Verlaufsmodelle.....	81
3.1.1.4.2 Theorien des erfolgreichen Alterns.....	82
3.1.1.4.2.1 Aktivitäts- vs. Disengagementtheorie	83
3.1.1.4.2.2 Kontinuitätstheorie	84
3.1.1.4.2.3 SOK-Modell.....	85
3.1.1.4.3 Wachstumstheorien.....	86
3.1.1.4.4 Kognitive Theorien	87
3.1.1.4.5 Interaktionistische Modelle	88
3.1.2 Die Arbeitsmarktbilanz.....	89
3.1.2.1 Das Arbeitskräfteangebot.....	90
3.1.2.2 Die Arbeitskräftenachfrage	93
3.1.2.3 Tätigkeitsstruktur und Anforderungen des Arbeitsmarktes	93
3.2 Herausforderungen an die Arbeitswelt	97
3.2.1 Alters- und alternsgerechtes Arbeiten	97
3.2.2 Gründe für die Notwendigkeit des Herstellens der Bedingungen für alters- und alternsgerechtes Arbeiten	102
3.2.2.1 Jüngere und ältere Arbeitnehmer im Vergleich.....	102
3.2.2.2 Unternehmerische Risiken bei Externalisierung älterer Arbeitnehmer	105
3.2.3 Alters- und alternsgerechtes Arbeiten vor dem Hintergrund der Arbeitsform.....	106

3.2.4 Personalpolitische Handlungsansätze.....	110
3.2.4.1 Lebenslanges Lernen.....	111
3.2.4.2 Weiterbildung	113
3.2.4.2.1 Betriebliche Weiterbildung als Investition in Humankapital.....	114
3.2.4.2.2 Risiken der Vernachlässigung älterer Arbeitnehmer bei Weiterbildungen.....	117
3.2.4.3 Planung alternsgerechter Laufbahnen	119
3.2.4.4 Altersgemischte Teams	125
3.2.4.4.1 Teamarbeit mit jüngeren und älteren Arbeitnehmern.....	125
3.2.4.4.2 Mentoring	129
3.2.4.4.3 Tandembildung	131
3.2.4.5 Job Rotation.....	131
3.2.4.6 Diversity Management	133
3.2.4.7 Betriebliches Gesundheitsmanagement	137
 4 Managementpraktiken und Arbeitszeitmodelle als Antwort auf die Veränderungen des Arbeitsmarktes unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels.....	 141
4.1 Flexibilisierungstendenzen des Arbeitsmarktes.....	142
4.1.1 Wandel der Erwerbsformen	142
4.1.2 Psychologische Kontrakte.....	145
4.1.3 Flexibilisierungsstrategien von Unternehmen	148
4.2 Wissensmanagement als theoretische Basis praktischer Arbeitsgestaltung	150
4.2.1 Wissensmanagement und intergeneratives Wissensmanagement.....	150
4.2.2 Probleme des (intergenerativen) Wissensmanagements.....	157
4.3 Employability Management.....	159
4.3.1 Begriffliche Grundlagen.....	159
4.3.2 Die Dimensionen des Employability Managements	162
4.3.3 Mikro- und Makroperspektive	163
4.3.4 Mesoperspektive.....	166
4.3.5 Befürchtungen gegenüber dem Konzept aus Mikro- und Mesoperspektive.....	167
4.3.6 Employability vs. Work ability	169

4.4 Arbeitszeitmodelle.....	172
4.4.1 Grundlegendes.....	174
4.4.2 Teilzeit	183
4.4.3 Gleitzeit.....	186
4.4.4 Weitere Formen flexibler Arbeitszeitmodelle.....	188
4.4.4.1 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	188
4.4.4.2 Jobsharing.....	189
4.4.4.3 Amorphe Arbeitszeit	191
4.4.4.4 Selbstbestimmte Arbeitszeit bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte.....	192
4.4.5 Lebensphasenorientierte Personalpolitik	193
4.5 Praxisorientierte Gestaltung von personalpolitischen Handlungsansätzen, Managementpraktiken und Arbeitszeitmodellen für den Einzelhandel als Reaktion auf den demographischen Wandel	205
4.5.1 Basis: Ist-Analyse	205
4.5.1.1 Altersstruktur der Belegschaft	207
4.5.1.2 Struktur der Belegschaft nach Aufgabenfeldern.....	210
4.5.2 Gestaltung des demographischen Wandels im Einzelhandel.....	211
4.5.2.1 Der Einsatz älterer Arbeitnehmer im Einzelhandel	212
4.5.2.2 Personalpolitische Handlungsansätze	220
4.5.2.2.1 Lebenslanges Lernen und Weiterbildung.....	220
4.5.2.2.2 Altersgemischte Teams	226
4.5.2.3 Managementpraktiken.....	228
4.5.2.4 Arbeitszeitmodelle	230
4.5.2.4.1 Anwendung von Arbeitszeitmodellen im Einzelhandel	231
4.5.2.4.2 Berücksichtigung der lebensphasenorientierten Personalpolitik bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen für den Einzelhandel	240
 5 Die GALERIA Kaufhof GmbH als Best Practice Beispiel für den Einzelhandel.....	 251
5.1 Grundlegendes.....	251
5.1.1 Die GALERIA Kaufhof GmbH	251

5.1.2 Einordnung des Themas Demographie.....	261
5.2 Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demographischen Wandels	266
5.2.1 Berufsausbildung und Berufseinstieg.....	267
5.2.2 Weiterbildung.....	272
5.2.3 Diversity Management	287
5.2.4 Altersgemischte Teams.....	291
5.2.5 Gesundheitsmanagement	295
5.2.6 Personalfreisetzung.....	298
5.3 Arbeitszeitmodelle.....	307
5.4 Verkaufspolitische Ansätze zur Gestaltung des demographischen Wandels	317
5.4.1 Universal Design	317
5.4.2 Ausgezeichnet Generationenfreundlich.....	319
5.4.3 Werbemaßnahmen.....	324
6 Ausblick.....	327
7 Fazit.....	335
8 Anhang.....	351
9 Literaturverzeichnis	363

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland.....	13
Abbildung 2: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands 1910 und 2005.....	15
Abbildung 3: Zusammengefasste Geburtenziffer in ausgewählten EU-Staaten mit niedrigem Geburtenniveau	18
Abbildung 4: Entwicklung des Wanderungssaldos über die Grenzen Deutschlands bis 2050	22
Abbildung 5: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2005 und 2050	24
Abbildung 6: Altenquotienten für Abgrenzungen der Personen im Erwerbsalter mit 60, 65 und 67 Jahren in 2005 und 2050 nach verschiedenen Varianten der Bevölkerungsvorausberechnung.....	35
Abbildung 7: Jugend-, Alten- und Gesamtquotient mit den Altersgrenzen 20 und 65 Jahren	36
Abbildung 8: Entwicklung des durchschnittlichen Eintrittsalters der Versichertenrenten wegen Alters von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland.....	39
Abbildung 9: Staatseinnahmen und -ausgaben in Abhängigkeit vom Alter	61
Abbildung 10: Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf Geschäftsmodelle.....	67
Abbildung 11: Hauptrisiken für Unternehmen aufgrund der demographischen Entwicklung	69
Abbildung 12: Darstellung der Korrelate der Langlebigkeit eines interaktionistischen Modells	88
Abbildung 13: Entwicklung des durchschnittlichen Renteneintrittsalters der Versichertenrenten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland.....	100
Abbildung 14: Personalpolitische Handlungsansätze zur Gestaltung des demographischen Wandels in Unternehmen.....	110
Abbildung 15: Dimensionen von Diversity.....	135
Abbildung 16: Managementpraktiken und Arbeitszeitmodelle zur Gestaltung des demographischen Wandels in Unternehmen.....	141
Abbildung 17: Struktur des intergenerativen Wissensmanagements nach Rump	154
Abbildung 18: Die erfolgskritischen Handlungsfelder des Employability Managements.....	162

Abbildung 19: Arbeitsrechtliches Regelungssystem	176
Abbildung 20: Komprimierte und verteilte Ausbildungs- und Erwerbsphasen nach Dostal	196
Abbildung 21: Klassischer und visionärer Verlauf von Vergütung und Arbeitszeit der Asstel.....	201
Abbildung 22: Rahmenmodell zum adaptiven Verkäuferverhalten	215
Abbildung 23: Relative Arbeitsproduktivität von “Salesmen“ und “Salarymen“	219
Abbildung 24: Altersgemischte und alterszentrierte Altersstruktur eines Teams	245
Abbildung 25: Das absatzpolitische Instrumentarium der GALERIA Kaufhof GmbH.....	256
Abbildung 26: Die Konzernstruktur der METRO Group	260
Abbildung 27: Einordnung des Themas Demographie in einem Einzelhandelsunternehmen	264
Abbildung 28: Berufsausbildung, -einstieg und Entwicklungsmöglichkeiten bei der GALERIA Kaufhof im Rahmen der Personalpolitik.....	272
Abbildung 29: Gefühlsverlauf des Arbeitnehmers im Trennungsprozess	300
Abbildung 30: Plakate und Poster der Marketingkampagne „Polos für Generationen“	325
Abbildung 31: Personalpolitische Handlungsansätze, Managementpraktiken und Arbeitszeitmodelle zur Gestaltung des demographischen Wandels in Unternehmen	341

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Annahmen zur künftigen Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer und der altersspezifischen Geburtenhäufigkeit.....	19
Tabelle 2: Annahmen zur künftigen Entwicklung der Lebenserwartung.....	21
Tabelle 3: Varianten der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung.....	23
Tabelle 4: Bevölkerung im Erwerbsalter nach Altersgruppen bis 2050	27
Tabelle 5: Jugend-, Alten- und Gesamtquotient bis 2050	34
Tabelle 6: Durchschnittliche Potenzialerwerbsquoten der 15- bis 64-Jährigen nach Geschlecht	41
Tabelle 7: Qualifikationsstruktur der Erwerbstätigen 2005 nach Altersgruppen	44
Tabelle 8: Makroökonomische Indikatoren des Arbeitsangebots und der Arbeitsnachfrage.....	90
Tabelle 9: Arbeitskräfteangebot Deutschlands 2003 bis 2035 gemäß Grundvariante und Variation "Erhöhung der Erwerbsquote der älteren Bevölkerung" nach Berechnungen des IZA	92
Tabelle 10: Alterskritische Arbeitsanforderungen	98
Tabelle 11: Erwerbstätige nach Erwerbsform	142
Tabelle 12: Wissensbezogene Grundprinzipien intergenerativer Zusammenarbeit	152
Tabelle 13: Individuelle und organisationale Beschäftigungsfähigkeit.....	160
Tabelle 14: Verberuflichter Arbeitnehmer vs. Arbeitskraftunternehmer.....	164
Tabelle 15: Die sieben WAI-Dimensionen	171
Tabelle 16: Vor- und Nachteile von Zeitspar- und Wahlarbeitszeitmodellen.....	182
Tabelle 17: Beschreibung der beruflichen Tätigkeiten nach klassischem und visionärem Erwerbsverlauf	202
Tabelle 18: Das Zehn-Punkte-Programm der Berliner Erklärung.....	262
Tabelle 19: „Q12“-Befragungsansatz des Gallup Instituts in der METRO Group.....	273
Tabelle 20: Module des Trainingskonzeptes "F.I.T. im Verkauf - Future Innovation Training".....	278
Tabelle 21: Trainingsbausteine eines Beschäftigungstransfers der GEMINI	306
Tabelle 22: Kriterienkatalog der Auditierung „berufundfamilie“	313
Tabelle 23: Fragestellungen zu Arbeitszeitmodellen der Auditierung „berufundfamilie“	315

Abkürzungsverzeichnis

ADDR	Adult Disability Dependency Ratio
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ATzG	Altersteilzeitgesetz
AZWV	Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
bsp.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BiB	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
c.p.	ceteris paribus
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPI	Genuine Progress Indicator
HDI	Human Development Index
HRM	Human-Resource-Management
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung e.V.
i.H.v.	in Höhe von
insb.	insbesondere
IHK	Industrie- und Handelskammer

IZA	Institut zur Zukunft der Arbeit
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LadSchlG	Ladenschlussgesetz
LVR	Landschaftsverband Rheinland
MuSchG	Mutterschutzgesetz
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.A.	ohne Angabe
o.Ä.	oder Ähnliche(m/s)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
qm	Quadratmeter
SGB	Sozialgesetzbuch
s.o.	siehe oben
sog.	so genannt(e)
s.u.	siehe unten
S.	Seite
TFR	Total Fertility Rate
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche(s)
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WAI	Work Ability Index
WeGebAU	Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen
z.B.	zum Beispiel
ZQP	Zentrum für Qualität in der Pflege