

Wilhelm Baier | Brigitta Gruber

Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement

Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern,
Menschen begleiten



SCHÄFFER
POESCHEL

Wilhelm Baier/Brigitta Gruber

Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement

Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern, Menschen begleiten

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-5124-6 Bestell-Nr. 14140-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5125-3 Bestell-Nr. 14140-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5126-0 Bestell-Nr. 14140-0150

Wilhelm Baier/Brigitta Gruber

Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement

1. Auflage, November 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Dmytro Zinkevych, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

*Unsere Zeit, rasch und weitaussehend, verschmät die Übergänge;
die Übergangspunkte aber sind die Lebenspunkte.*

Ernst von Feuchtersleben (1806 – 1849)

Der aktuell stattfindende demografische Wandel der Belegschaften wird in den Unternehmen mehr wahrgenommen als früher und kritisch bewertet. Das mag erstaunen, weil diese Veränderungsprozesse prinzipiell nicht neuartig und überraschend sind. Ein ausschlaggebendes Kriterium der Beschreibung dieses demografischen Wandels ist das Alter und das Altern der Beschäftigten. Gleichzeitig ist das Älterwerden den Menschen bekannt. Auch die garantiert auftretenden alters-, sozial- und entwicklungsbedingten wechselnden Lebensphasen während dem Erwerbsleben der Mitarbeiter sind Unternehmensverantwortlichen nicht fremd. Teilweise werden Übergänge zwischen den drei klassischen Lebensstadien,

- Kindheit, Schulalter und Adoleszenz,
- Erwachsensein, Familien- und Erwerbsarbeit und
- spätes Erwachsensein,

schon heute ernsthaft, erwartungsvoll und institutionell begleitet.

Den ersten Lebensabschnitt haben Institutionen wie Kindergarten und Schulen stark in der Hand. Die verantwortliche Steuerung hier kommender Lebensphasen liegt vorrangig in den Händen und in der Einschätzung der Eltern/Erziehungsberechtigten. Der weitere, wichtige und interessante Übergang zum nächsten Lebensabschnitt mit Erwerbstätigkeit und Familienarbeit der zu diesem Zeitpunkt noch jungen Erwachsenen wird oftmals von mehreren Institutionen beider Lebensstadien aufgegriffen und beiderseits nutzbringend gestaltet. Besonders die Einführungsphase ins Berufsleben erhält auch von Wirtschaftsorganisationen und ihren Stakeholdern (Unternehmensverantwortliche, Arbeitnehmervertretern, Berufsverbänden, Arbeitsmarktservices u.v.a.m.) Aufmerksamkeit und Unterstützungsangebote. Die »lebensphasenorientierte Personalarbeit«, die hier stattfindet, wird gerne zum wechselseitigen Nutzen als Einarbeitungsprogramm im Rahmen der betrieblichen »Onboarding-Phase« bezeichnet.

Hingegen ist festzustellen, dass es derzeit noch an fokussierter Gestaltung von Übergängen für und während späterer Berufsphasen mangelt. Zweifellos finden sich zahlreiche Betriebe, die zeitpunktgenau beim Berufsausstieg »in den Ruhestand« den scheidenden Mitarbeiter mit würdigem Ritual verabschieden. Die späte Berufsphase, die ca. ein Drittel unseres Arbeitslebens betrifft, ist jedoch nicht nur durch das bevorstehende Ausscheiden des Beschäftigten gekennzeichnet, sondern v.a. durch das Nutzen von Entwicklungs- und Lebenschancen im Privat- und Berufsleben. Damit einhergehende Übergänge und daran gekoppelte Herausforderungen tra-

gen wesentlich zum Produktiv- und Arbeitsfähigbleiben bei. Interesse an einer gelingenden Übergangsgestaltung haben sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen, die früher wenig bis gar keine Aufmerksamkeit dieser Berufsphase schenkten. Durch den spürbarer gewordenen demografischen Wandel findet eine wirtschafts-, personal-, und gesellschaftspolitische Wende statt in dessen Folge es ein verstärktes betriebliches Zuwenden an erfahrene, ältere Beschäftigte gibt bzw. in Zukunft noch verstärkt geben wird. Dies ist absolut notwendig, um sowohl individuelle als auch ökonomische Potenziale zu entfalten.

Arbeitgebende können für betriebliches und partnerschaftliches Übergangsmanagement interessiert bzw. dazu motiviert werden, um »das Engagementpotenzial (der Beschäftigten) vollumfänglich bis zum Pensions-/Renteneintritt zu erhalten, »motivationale Sinkflüge« zu verhindern, gute Kräfte auch über das (Pension-) Rentenalter zu binden« (Bury, 2019, S. 444).

Diesen individuellen und kollektiven Wandel- und Veränderungsprozessen und ihren gestaltbaren und unterstützungsnotwendigen Übergangszonen wollen wir dieses Buch widmen. Wir wollen Sie für die Beantwortung von Fragen an sich selbst und an sich als Unternehmensverantwortlichen zur individuellen und kollektiven Zukunftssicherung und -entwicklung gewinnen. Das Buch soll Sie im Sinne einer Navigationshilfe unterstützen und ermutigen, Wege zur Gestaltung von Übergängen weiterzugehen, auszubauen oder auch neu anzulegen.

Im ersten Kapitel beschäftigen wir uns mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und des individuellen Lebensverlaufs: Werden diese nicht gemeistert, wachsen Risiken. Es stellen sich die Fragen:

- Mit welchen Risiken ist zu rechnen, wenn der demografische Wandel ein Unternehmen ohne Vorsorgestrategie und -programm überrascht?
- Mit welchen Herausforderungen hat der ältere Mensch zu rechnen, wenn das Lebensstadium »Erwachsensein im Erwerbsleben« verlassen und das neue Lebensstadium »spätes Erwachsensein« betreten wird?

Im zweiten Kapitel stellen wir die Grundlagen und praktischen Zugänge für betriebliches Übergangsmanagement vor. Es baut auf wissenschaftlich empirisch belegten Fakten auf, ist praktisch bewährt und umsetzbar beschrieben. Es soll Ihnen Anregung geben und Sicherheit vermitteln, mit den betrieblichen Angeboten partnerschaftlich Nutzen und Chancen zu eröffnen.

Das dritte Kapitel enthält Steckbriefe von Instrumenten und Werkzeugen des betrieblichen Übergangsmanagements und soll Sie dazu einladen, erhaltene Anregungen auch anzuwenden.

Im vierten Kapitel wollen wir Sie ermutigen, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für betriebliches Übergangsmanagement in Ihrer Organisation zu überlegen und ein auf Ihre Organisation abgestimmtes Vorgehen umzusetzen.

Die Schilderungen des Übergangsmagements enthalten Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Chancen können ältere Mitarbeitende ergreifen, um ihre Übergänge zukunftssichernd zu meistern?
- Welche Chancen erschließen sich aus der Umsetzung betrieblichen Übergangsmagements für die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens?

Das Buch hat folgenden Aufbau:



Neben den sachlichen Notwendigkeiten und unserem fachlichen Interesse gibt es auch persönliche Motive, dass wir uns dieser Thematik widmen. Wir wollten ein besseres Verständnis von Veränderungsprozessen und Antworten für das eigene Älterwerden erlangen. Unsere erste Erkenntnis: Es lohnt sich!

Anmerkung: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern nur die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Verzeichnis der Abbildungen	13
1 Herausforderungen des kollektiven demografischen Wandels und des individuellen Lebenslaufs	15
1.1 Die Wirtschafts- und Arbeitswelt spüren den aktuellen demografischen Wandel	16
1.2 Der Lebenslauf des Beschäftigten im Zusammenspiel mit der Wirtschafts- und Arbeitswelt	25
1.3 Erfahrungswissen geht in Pension/Rente	38
1.4 Gesundheit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter	44
1.5 Warum braucht es Übergangsmangement im demografischen Wandel?	50
2 Chancen für Menschen und Betriebe durch betriebliches Übergangsmangement	55
2.1 Die Merkmale des betrieblichen Übergangsmagements	56
2.2 Der 5-Handlungsebenen-Ansatz des betrieblichen Übergangsmagements	61
2.2.1 Handlungsebene 1: Altersgerechte Führungs- und Organisationskultur	64
2.2.2 Handlungsebene 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung	81
2.2.3 Handlungsebene 3: Altersgerechte Laufbahngestaltung	95
2.2.4 Handlungsebene 4: Wertschätzender und -schöpfender Wissenstransfer	107
2.2.5 Handlungsebene 5: Arbeitsbiografische Reflexion	117
3 Werkzeuge betrieblichen Übergangsmagements	127
3.1 Tools für Strategieplanung und Mitarbeiterführung	127
3.1.1 Betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose (strategische Führung)	127
3.1.2 Internes Audit »Betriebliches Übergangsmangement« (strategische Führung)	128
3.1.3 Abschlussdialog – anlassbezogenes Führung-Mitarbeiter-Gespräch (operative Führung)	129
3.1.4 Führung-Mitarbeiter-Gesprächs-Baustein »Anerkennender Erfahrungsaustausch« (operative Führung)	130
3.2 Tools für altersgerechte Arbeitsgestaltung	131
3.2.1 Arbeitsfähigkeitscoaching® für betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bzw. bei Wiedereingliederung nach längerem Krankenstand (ausgebildete Beauftragte)	131
3.2.2 Ermittlung alterskritischer Arbeitsbedingungen »55 plus« durch »Leitfaden zur Arbeitsplatzbeobachtung« (ausgebildete Beauftragte)	132

3.3	Tools für altersgerechte Laufbahngestaltung	133
3.3.1	Alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren (Beauftragte)	133
3.3.2	»Zukunftsgespräch« (Beauftragte/operative Führung)	134
3.3.3	»Silber-Karriere«-Einladung: Vorbereitung und Gespräch (operative Führung)	135
3.4	Tools für personalisierten Wissenstransfer	137
3.4.1	Tandem-Modell oder Mentoring: Wissenstransfer in temporären Zusammenarbeitszeiten (operative Beteiligte)	137
3.4.2	Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch (operative Führung)	138
3.4.3	Übergabegespräch: Wissenstransfer in moderiertem Dialog (operative Führung/Beauftragter)	139
3.4.4	Storytelling/Erfahrungsgeschichten: Wissenstransfer mit ritualisiertem Kommunikationshilfsmittel	140
3.4.5	Verabschiedungsfeier mit »Workshop für Gesammelte Erfahrungen/Lessons Learned«	141
3.4.6	Wissenslandkarte: Wissenstransfer mit einer dialoggeeigneten Visualisierungstechnik (Beauftragte/operativ Beteiligte)	142
3.4.7	Wissensbaum: Wissenstransfer mit einer dialoggeeigneten Moderations- und Visualisierungstechnik	145
3.5	Tool für arbeitsbiografische Reflexion	147
3.5.1	Achtsames Gespräch zur persönlichen Arbeitsgeschichte (operative Führung/Beteiligte)	147
4	Fallbeispiel und Übung zur Ermutigung	149
	Literatur	157
	Stichwortverzeichnis	167
	Autoren	171

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Der Aufbau des Buches	9
Abb. 2:	Regulär anstehende Belegschaftsveränderung und Wirkung erfolgreichen Meisterns des demografischen Wandels mithilfe betrieblichen Übergangsmanagements	24
Abb. 3:	Regulär anstehende Belegschaftsveränderung und mögliche Belastungsfaktoren für kritische Entwicklung des demografischen Wandels	24
Abb. 4:	Die Berufslebens-Phasen des betrieblichen Übergangsmanagements	57
Abb. 5:	Die Führungs-Ebenen des betrieblichen Übergangsmanagements	59
Abb. 6:	Der 5-Handlungsebenen-Ansatz	62
Abb. 7:	Übergangsbewältigung und Verhältnis der Ressourcen und Risikofaktoren	63
Abb. 8:	Die Handlungsebene 1 – Altersgerechte Führungs- und Organisationskultur	64
Abb. 9:	Die Handlungsebene 2 – Altersgerechte Arbeitsgestaltung	82
Abb. 10:	»Haus der Arbeitsfähigkeit« – das Einflussfaktoren-Modell von Juhani Ilmarinen	84
Abb. 11:	Die Handlungsebene 3 – Altersgerechte Laufbahngestaltung	95
Abb. 12:	Die Handlungsebene 4 – Wertschätzender und -schöpfender Wissenstransfer	107
Abb. 13:	Die Nutznießer und der jeweilige Nutzen von Wissenstransfer	110
Abb. 14:	Der Ablauf operativen Wissenstransfers	113
Abb. 15:	Die Handlungsebene 5 – Arbeitsbiografische Reflexion	118
Abb. 16:	Drei Hauptbereiche der arbeitsbiografischen Reflexion	121
Abb. 17:	Entwurf einer Wissenslandkarte	144
Abb. 18:	Die Wissensbaum-Metapher	146
Abb. 19:	Das Einführungskonzept im Fallbeispiel des Lebensmittelherstellers	156