

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

Leseprobe

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

Was sind im Überblick die Risiken des Mitarbeiters und des Betriebes?

Risiken für den Betrieb	Risiken für den einzelnen Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Missinterpretationen der Krankensstandsquoten 50plus-jährigen Mitarbeiter, indem individuelle Faktoren für Fehlzeiten in den Vordergrund gerückt werden • Höherer Aufwand für Krankenstandsvertretungen von älteren Beschäftigten, obwohl ältere Beschäftigte weniger oft krankheitsfallbedingt fehlen • Personalwirtschaftliche Fehlzeiten- oder Invaliditätsfolgen bei fehlenden Wiedereingliederungsmaßnahmen • Fehlende Arbeitsgestaltung fördert Verschleiß von Gesundheit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit • Personalfluktuatation • Geringere Arbeitgeberattraktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkrankungsrisiko • Beeinträchtigung von Wohlbefinden • Geringe bis wenig Wiederherstellungschancen nach Arbeitsunfähigkeit • Dequalifikation nach erzwungenem Tätigkeitswechsel

Tab. 5: Überblick der Risiken des Betriebs und des Mitarbeiters

1.5 Warum braucht es Übergangsmangement im demografischen Wandel?

Die Veränderungen sind nicht das Problem.
Bridges & Bridges, 2018

Nach dem bisher Diskutierten drängen sich die Fragen auf,

- ob demografischer Wandel und Übergänge überhaupt gemanagt werden können und
- warum es ein betriebliches Übergangsmangement im demografischen Wandel und im Lebenszyklus der Beschäftigten benötigt?

Sowohl der reguläre Wandel im Lebenslauf jeder Einzelperson als auch die anlassbezogenen Veränderungen des gesellschaftlichen Zusammenwirkens und der Zusammenarbeit in Betrieben stehen aktuell unter dem Einfluss des spektakulären demografischen Wandels. Grundsätzlich stellen diese Wandel- bzw. Veränderungsprozesse kontinuierliche, natur- wie sozialgemäße Evolutionsprozesse dar. Sie verlangen von allen damit betroffenen und darin beteiligten Personen Umgangsweisen, sich mit Änderungen zurechtzufinden, sie zu bewältigen bis hin sich damit zu entwickeln. Die individuellen und betrieblichen Umgangsweisen entscheiden darüber, ob und in welchem Ausmaß (vermeidbare) Risiken Wirklichkeit werden und ungünstige Folgen auftreten oder das Potenzial von (künftigen) Möglichkeiten erkannt und genutzt werden. Wandel bzw. Veränderung bringt immer eine Phase des Übergangs mit sich, wo Vorhergehendes von Nachfolgendem abgelöst wird. Wenn wir hier für betriebliches Übergangsmangement sowie für Selbst-

management in Übergängen plädieren, dann betonen wir und schließen uns der Unterscheidung von »Veränderung« und »Übergang« (Bridges & Bridges, 2018, S. 3 ff.) an.

Der Übergang ist eine Phase der Umstellung zwischen

- dem Zustand vor einer Veränderung und
- dem Zustand nach einer Veränderung.

Sich im Übergang zu befinden, heißt demzufolge, einen Prozess des Wechsels zwischen Zuständen und Welten zu erleben und sich in einem »Raum des Dazwischen« (Merleau-Ponty, 1966, S. 285) wiederzufinden, der weder der einen noch der anderen Seite zugeordnet werden kann. Man befindet sich zwischen zwei Welten. Dabei wird auch die widersprüchliche Funktion des Zustandes »Übergang« sichtbar: »etwas zu trennen bzw. auch zu verbinden« (Saeverin, 2003, S. 137).

Bei persönlicher oder organisationaler Aufmerksamkeit für Veränderungsprozesse konzentriert man sich meist nicht so sehr auf das »Dazwischenliegende«, sondern auf das (mögliche und vorweggenommene) Ergebnis dieses Prozesses und wie es in Zukunft sein soll. Ebenso ist oftmals die Erwartung damit verknüpft, dass ein punktuelles Umschalten vom vorherigen zu einem anderen Zustand erfolgen soll und muss, da vielleicht nicht ausreichend Zeit oder Bereitschaft vorhanden ist oder man sich nicht in (zusätzlichen) unsicheren emotionalen Zonen aufhalten will. Dabei wohnt aufgrund der Prozess- und Ergebnisoffenheit dieses Geschehens den Übergängen immer ein Spannungserleben inne, welches sich in verschiedenste Richtungen orientieren kann. So sind emotionale, gedankliche und körperliche Zustände wie Angst, Zweifel, Ärger, Erschöpfung, Gedankenkreisen, Trauer, Herbeisehnen von Vergangenen und Künftigem, Hoffnung, Zuversicht usw. treue und immer wieder aufs Neue auftauchende Begleiter in Übergängen – sowohl bei betroffenen Beschäftigten als auch bei tangierten Führungsverantwortlichen und Arbeitgebern. Dieses »gleichzeitige Beschäftigt- und Innerlich-Tätigsein« ist vielfach mit einem hohen Energieaufwand verbunden und erfordert dadurch auch immer wieder ein Innehalten und Pausieren, ein Nachdenken und ein Finden wie Umsetzen geeigneter Umgangsweisen bzw. Strategien.

Das Wechseln von einer Ebene auf eine andere bzw. von einem Zustand in einen anderen leitet sich aus dem lateinischen »transire = hinübergehen« ab und meint damit, dass eine Schwelle bzw. eine Brücke überschritten wird, die je nach innerer und äußerer Beschaffenheit Zeit benötigt und aus zahlreichen Übergangsschritten besteht. Dies erfordert ein aufmerksames, überlegtes, Bedürfnisse berücksichtigendes und proaktives Überqueren einer Übergangsbrücke durch Beschäftigte und im betrieblichen Umfeld Beteiligte. Dabei kann das Tempo nicht willkürlich bestimmt werden, sondern hängt von den jeweiligen individuellen und organisationalen Voraussetzungen ab.

Erst wenn die Schwelle überschritten ist, wie der Rollenwechsel am Tag des Pensions-/Rentenanstritts oder der Übergabe der vorherigen beruflichen Funktion, ändern sich die Zustände, Reaktions- und Erlebensmuster und es wird deutlich spür- und erkennbar, dass man sich mitunter

auch lange in einer Übergangszone befunden hat. Begünstigend wirkt bei der Transition jedoch eine Angst mindernde, stärkende und Mut machende Atmosphäre. Fehlt hingegen diese und auch die Wahrnehmung und Beachtung sowie der bewusste Umgang mit dem anstehenden oder stattfindenden Übergang, dann sind Ergebnisse zu erwarten, die ungünstige, negative, risikoreiche Auswirkungen für Mensch und Organisation, spontan bis lange Zeit wirkend mit sich bringen.

Übergänge sind im Allgemeinen in der Lebens- und Arbeitsbiografie gewissermaßen abseh- und planbar. Die einem Übergang vorausgehenden inneren Prozesse sind im Gegensatz dazu oftmals nicht immer ein eindeutig wahrnehm-, zuorden- und markierbares Geschehen. Obwohl das ganze Leben als Reihe von Übergängen und Schwellenzuständen bezeichnet werden kann, ist es wichtig, eindeutig erkennbare arbeitsbiografische Veränderungen, wie die von uns fokussierten Übergänge und die damit verbundenen Veränderungsprozesse in der späten Berufsphase, verstärkt zu beachten.

Bewusstes Gestalten von Übergängen durch Rituale im sozialen, gesellschaftlichen und insbesondere auch im arbeitsbezogenen Bezugsrahmen helfen die individuellen, sozialen und zeitlichen Veränderungsprozesse zu bewältigen. Sie erleichtern, den Übergang zu meistern, und sind für den betreffenden Menschen wie auch für das soziale Umfeld von großer Wichtigkeit und stärken die psychische Stabilität und reduzieren Verunsicherung bei allen Beteiligten. Übergangsmangement bietet durch das gezielte Thematisieren, Bewusstmachen und Bearbeiten einen Rahmen und liefert entsprechende Impulse. Erfolgreicher Umgang mit Übergängen bringt fortlaufende Entwicklung, wieder Erneuerung und Potenzial für produktives Leben und zukunftsfähiges Unternehmen. Übergänge eröffnen demnach Chancen für den Einzelnen, für die Gesellschaft und für das Unternehmen.

Uns ist bewusst, dass individuelle und organisationale Übergangsprozesse ein hochkomplexes Geschehen darstellen, in dem viele Faktoren zusammenspielen, ständig im Fluss und nicht umfassend bekannt und planbar sind. Was jedoch bekannt ist, sind Erkenntnisse aus der betrieblichen Praxis, Arbeitsforschung und anderen Disziplinen, die sich mit den Wechselwirkungen von Arbeit, Gesundheit und Leistungsvermögen beschäftigen, und die dazu aufrufen, auch in der späten Berufsphase Aufmerksamkeit auf die Bedürfnislagen von Menschen, die sich in Veränderungsprozessen befinden, zu lenken. Damit verbundene Herausforderungen für Betroffene und Beteiligte befriedigend oder zumindest leichter zu bewältigen, ist das übergeordnete Ziel des Managens von betrieblichen Übergangsprozessen. Von diesen Überlegungen ausgehend nehmen wir eine offene und flexible Haltung gegenüber dem Übergangsgeschehen und dem Begriff des »Managen« ein. In unserem deutschsprachigen Verständnis wird der Begriff Management meist im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Vorgängen verwendet, um Organisationen zu lenken und zu leiten. »To manage« bedeutet im Englischen »neben geschäftlichen und führungsbezogenen Aufgaben auch, dass ein Vorhaben gelingt, dass man ein Werkzeug beherrscht und/oder sich geschickt bei der Bewältigung einer schwierigen Heraus-

forderung anstellt« (Reinmann, 2008, S. 12). Wenn also vom betrieblichen Übergangsmanagement die Rede ist, dann sind damit zwei Aspekte gemeint:

- zum einen soll, je nach individuellem Bedürfnis und individueller Entscheidung, die persönliche Bewältigung der Übergangsprozesse unterstützt werden und
- zum anderen sollen die vielfältigen betrieblichen Herausforderungen, die sich im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel im späten Berufsleben der Arbeitenden ergeben, von den handelnden Akteuren für effektive, effiziente und Chancen eröffnende Veränderungen bewusst wahrgenommen und zum gemeinsamen Nutzen gestaltet werden.

Wirkungsvolle Zugänge und Umgangsweisen für das Gestalten und Begleiten später Berufsphasen stellen wir im nächsten Kapitel vor. Dadurch sollen Übergänge und Veränderungsprozesse für Betroffene und Beteiligte handhabbarer werden als wie bisher.

2 Chancen für Menschen und Betriebe durch betriebliches Übergangsmanagement

*... und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
der uns beschützt und der uns hilft, zu leben ...*

Hermann Hesse (1877 – 1962)

Die vorangegangenen Überlegungen lassen eine notwendige Strategie, das »Betriebliche Übergangsmanagement«, entstehen. Eine Strategie ist ein genauer Plan für ein Verhalten auf individueller wie organisationaler Ebene, um Ziele zu erreichen. In der Zeit des markanten demografischen Wandels soll diese Strategie dazu beitragen, dass Menschen als Betroffene und als Unternehmensverantwortliche, gemeinsam Chancen und Nutzen erreichen und Hindernisse und Risiken vermeiden. Dies geschieht insbesondere durch ...

- Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit für produktiven und befriedigenden Verbleib im regulär vorgesehenen und gewünschten Erwerbsleben mit Arbeitsgestaltung und Kapazitätsstärkung,
- Sicherung betriebsrelevanten Wissens mit wertschätzendem und wertschöpfendem Transfer zwischen wechselnden Mitarbeitern und
- Begleitung und Ermutigung von Menschen, sich im Übergang vom späteren Berufsleben in das Pensions-/Rentenleben zu rüsten.

Mit einem betrieblichen Übergangsmanagement können dafür Impulse gesetzt und Handlungs- und Entwicklungsräume geöffnet werden. Dazu braucht es gezielte Aufmerksamkeit, vorurteilsfreie Haltung, einen betrieblichen Auftrag und Kompetenzen für die Handlungsschritte des betrieblichen Übergangsmanagements. Damit sind Unternehmer, Topmanagement, alle Führungsverantwortlichen und insbesondere das Personalmanagement in der Lage, im eigenen sowie im Interesse der Beschäftigten mit den Mitarbeitern, dem Unternehmen und den damit verbundenen Entwicklungsnotwendigkeiten – auch in herausfordernden Zeiten – vorausschauend und nachhaltig umzugehen.

Verschiedene Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung wie »Age-Management, Aging workforce, alter(n)sgerechtes lebensphasenorientiertes Arbeiten, demografierobuste Unternehmen u. a.m.« zeigen, dass in unterschiedlichsten (jedoch meist größeren) Organisationen schon entsprechende Erfahrungen gesammelt werden konnten. Gleichzeitig ist noch großer Entwicklungs- und Handlungsbedarf vorhanden. Es braucht noch mehr alltagspraktisches und -taugliches Herangehen für Unternehmen und Organisation mit unterschiedlichsten Belegschaftsgrößen. Die oben erwähnten Ansätze, um den demografischen Wandel zu begleiten und zu gestalten, sind äußerst wertvolle und wirksame Zugänge. Eine fokussierte Bearbeitung der Übergangsdynamik in den späteren Berufsphasen steht jedoch bislang noch am Beginn. Eine nachhaltige Betrachtung, Beachtung und Gestaltung der späteren Berufsphasen und auch der daran anschließenden nächsten Lebens- und Tätigkeitsphase ist notwendig. Nämlich, um vor-

ausschauend den zukünftigen Personalbedarf, die erforderlichen Kompetenzen, die Beschäftigungsmotivation und das notwendige Wissen in der Organisation im Blick zu haben.

Wir sind uns bewusst, dass der demografische Wandel nur eines von mehreren Themen – wie Digitalisierung, Kostendruck, Agilität, Flexibilisierung, Fachkräftemangel u.v.a.m. – ist, die in Organisationen derzeit anstehen.

Betriebliches Übergangsmanagement verschafft Personalverantwortlichen Zugang, Auftrag und entsprechendes Werkzeug zur Mitarbeiterführung und Personalarbeit, um die mit dem Übergang in die Pension/Rente zusammenhängenden Themen strukturiert zu betrachten, Ziele zu formulieren und Umsetzungsschritte zu setzen. Besonders in alternden Belegschaften ist betriebliches Übergangsmanagement ein wichtiger Beitrag zu einer nachhaltigen, verantwortungsvollen und erfolgreichen Personalwirtschaft.

2.1 Die Merkmale des betrieblichen Übergangsmanagements

Betriebliches Übergangsmanagement ist eine Personalmanagementstrategie und ein Mitarbeiterführungsansatz mit dem Ziel, Übergänge in den späteren Berufsphasen und insbesondere den Übergang vom Erwerbsleben in die Pension/Rente mit den Beschäftigten, dem Betrieb und der Gesellschaft befriedigend meisterbar zu machen.

Das betriebliche Übergangsmanagement fokussiert etwa die 15 Jahre im regulär vorgesehener Erwerbsleben vor dem Austritt des Beschäftigten und optional zusätzliche Jahre in einer sich daran anschließenden Phase einer Person in Pension/Rente mit Tätigkeitsinteresse.

Die Planungs- und Handlungszeiträume orientieren sich also an den späteren Berufsphasen des allgemeinen Erwerbslebens. Das betriebliche Übergangsmanagement konzentriert sich auf ...

- die Neuorientierungsphase, die vormals als Phase der Sättigung bezeichnet wurde,
- die Ausgleitphase und
- die mögliche Tätigkeitsphase nach dem Pensions-/Rentenantritt.

Die Neuorientierungsphase ist ca. 15–5 Jahre vor dem Pensions-/Rentenantritt angesiedelt. In Zeiten oftmals nur kurzfristiger Planungshorizonte und kontinuierlicher Planungsunsicherheit erscheint diese Zeitspanne sehr lang. Die Entwicklung, Ausformung und mögliche Veränderung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit, Motivation, Kompetenzen, Wissen ist jedoch ein sich über längere Zeiträume und im Zusammenspiel zwischen individuellen und äußeren Einflussfaktoren entwickelndes reguläres menschliches Geschehen und benötigt eine entsprechende Entwicklungs- und Reifezeit. Aus diesem Grund ist ein gemeinsames längerfristiges vorausschauendes Betrachten und Gestalten notwendig, sofern dieser Zeitraum durch die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses im jeweiligen Unternehmen überhaupt gegeben ist. Für Mitarbei-

tende, die in einem kürzeren Zeitraum vor dem geplanten Pensions-/Rentenantritt ins Unternehmen eintreten, stellt der Arbeitsbeginn praktisch auch den Start für den Übergangsprozess dar.

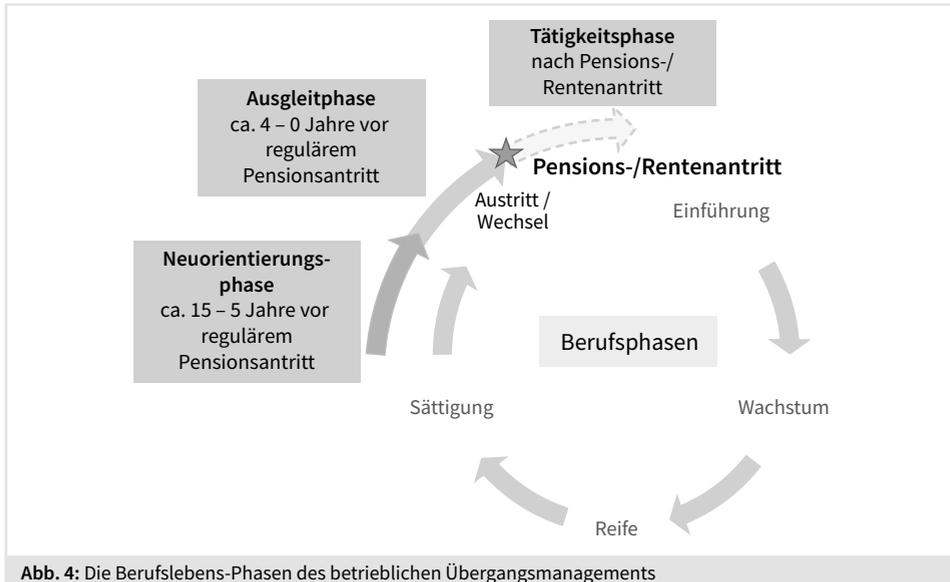


Abb. 4: Die Berufslebens-Phasen des betrieblichen Übergangsmanagements

Am Beginn der Neuorientierungsphase, die von vielen Beschäftigten und betrieblichen Akteuren noch nicht mit Pension/Rente assoziiert wird, finden Weichenstellungen hinsichtlich der Karriere- und Laufbahngestaltung und der damit einhergehenden zukünftigen Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Beschäftigungsmotivation statt. Die Neuorientierungsphase fällt in die »Phase der Sättigung«. Menschen haben Karriere-Etappen gemeistert und oftmals stellenbezogene Ziele erreicht. Es entsteht der Raum, über die Zukunft, neue Möglichkeiten, den Sinn des Arbeitslebens und eines motivierten und gesunden Alterns im Beruf nachzudenken. Kennzeichnend in dieser Phase ist auch eine erhöhte Aufmerksamkeit in Bezug auf den Umgang der Organisation mit den Beschäftigten, die sich in der Ausleitphase befinden: Wie wird generationenübergreifende Zusammenarbeit, Wertschätzung, Fairness und Partizipation gelebt? In der Neuorientierungsphase wird die persönliche Einstellung, die in der darauffolgenden Ausleitphase zum Tragen kommt, vor- und mitentschieden. Die Ziele der Neuorientierungsphase sind:

- Stabilisierung bzw. Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit durch aktive Einladung und Auftrag zur gemeinsamen Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen,
- Ausbau der Übergangskompetenz und
- Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung.

Die Ausleitphase ist ca. 4–0 Jahre vor dem regulären Pensions-/Rentenantritt angesiedelt. In der betrieblichen Praxis werden hier von den Beschäftigten und ihren Personalverantwortlichen konkrete pensionsbezogene und -relevante Planungen und Vorbereitungen durchgeführt.

Am Beginn dieser Zeitspanne erfolgt oftmals, sofern erwünscht und möglich, die Planung und Vereinbarung von Arbeitszeitmodellen wie Altersteilzeit. Eine verstärkte Orientierung auf bewältigungsgerechte Arbeitsgestaltung, Veränderungen von Zuständigkeiten für Arbeitsgebiete, Nachfolgeplanung sowie -übergabe und Vorbereitungen zur betrieblichen Verabschiedung sind weitere Themenfelder, die in der Ausgleitphase auftauchen. Die Entscheidung für die weitere Gestaltung der Tätigkeitsphase nach dem Pensions-/Rentenantritt und einer möglichen Aufnahme einer sogenannte »Silber-Karriere« wird in der Ausgleitphase getroffen. Durch die aktive Gestaltung der Ausgleitphase erfolgt dadurch ein »Re-Onboarding-Prozess«. Die Ziele der Ausgleitphase sind:

- Gestaltung individueller Entwicklungsperspektiven,
- Stabilisierung und Ausbau der Gesundheit, Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Beschäftigungsmotivation und
- gelingendes Abschiedsmanagement.

In der Tätigkeitsphase nach Pensions-/Rentenantritt kann eine zielgerichtete erwerbsbezogene oder ehrenamtliche/bürgerschaftliche Tätigkeit im Mittelpunkt stehen. Aus gesundheitsstabilisierenden und -förderlichen Gründen empfehlen wir eine aktive betriebliche Diskussion über mögliche ansprechende Initiativen und Angebote. Die Ziele dieser Tätigkeitsphase sind:

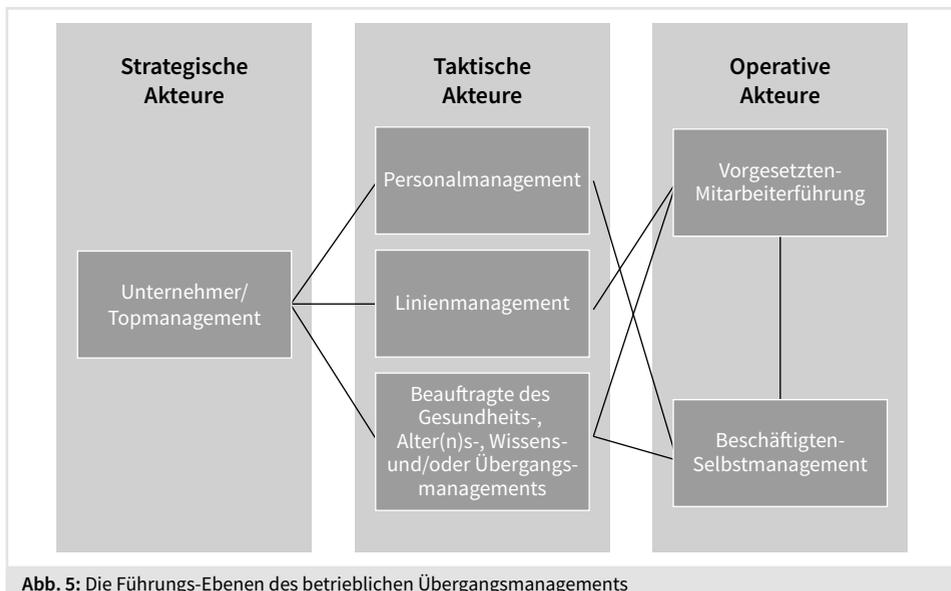
- Stabilisierung und Ausbau der Gesundheit und Selbstwirksamkeit und
- Realisierung von selbstbestimmten Lebens- und Tätigkeitschancen.

In den jeweiligen Phasen stehen unterschiedliche Ziele, Vorgehensweisen, Handlungsschritte und betriebliche Akteure im Mittelpunkt. Die Neuorientierungsphase ist im betrieblichen Übergangsmanagement v.a. als strategisches Handlungsfeld für alle Beteiligten zu sehen, indem Weichen gestellt und Wendepunkte markiert werden können. Auf der strategischen Planungsebene der Organisation werden u. a. Leitlinien in Form einer Vision, Mission, Policy wie z. B. »übergangsfittes Unternehmen« entwickelt, die noch visionären Charakter haben. Über längerfristige strategische Konzepte und Programme wie »altersgerechte Arbeitsgestaltung«, »wertschätzender Wissenstransfer« u. a. erfolgt schrittweise eine Konkretisierung bis hin zur operativen Planung und Umsetzung.

An die jeweiligen Phasen angepasste Methoden und Instrumente unterstützen Führungsverantwortliche gemeinsam mit den Mitarbeitenden Rahmenbedingungen für einen gelingenden Übergang in Pension/Rente vorsorglich und damit frühzeitig zu schaffen bzw. auszubauen. Verschiedene Zugänge des Personalmanagements werden in das betriebliche Übergangsmanagement integriert. Betriebliches Übergangsmanagement ist kein starres standardisiertes und regelgesteuertes Vorgehen, sondern ist variabel an bestehende betriebliche Voraussetzungen anpassbar und unterstützt eine beziehungsunterstützende Mitarbeiterführung. Demzufolge ist betriebliches Übergangsmanagement die logische Ergänzung von Generationen-, Alter(n)s- oder Gesundheitsmanagement und ist an diese anschlussfähig. Genauso verknüpfbar ist es mit einem vorhandenen Wissensmanagement und einer internen Personalentwicklung.

Betriebliches Übergangsmanagement bietet einen handlungsorientierten Rahmen für die fünf zielführenden Handlungsebenen. Es verbindet organisationale und individuelle Bedarfe und Perspektiven für seine Akzeptanz und Wirksamkeit. Das Fundament bildet eine altersgerechte Führungs- und Organisationskultur. Die Führungsverantwortlichen sind die Impulsgeber. Vom Topmanagement wird das betriebliche Übergangsmanagement beschlossen. Das Hauptmotiv dabei liegt in der strategischen Personalplanung für die Zukunftsfähigkeit des Betriebes in Zeiten des gravierenden demografischen Wandels. Die Entscheider widmen sich dabei nicht nur um erfolgreiche Personalnachfolge und -rekrutierung, sondern sie bauen auf vorsorgliche Aufrechterhaltung der alters- und leistungsmäßig geplanten Beschäftigung des Stammpersonals. Betriebliches Übergangsmanagement wird dadurch zum Risiko- und Chancenmanagement im Unternehmen.

Hauptakteure des betrieblichen Übergangsmanagements sind neben dem Topmanagement, die taktische sowie die operative Führung und die sich in den Übergangsphasen befindlichen Beschäftigten. Weitere Akteure und Umsetzer sind im Unternehmen beschäftigte Stabsstellen oder Beauftragte – wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Wissensmanagement, Personalmanagement und Personalentwicklung u. a.m. Sie alle sind aufgerufen, sich aktiv an den jeweiligen betrieblichen Initiativen zu beteiligen, entsprechende Angebote zu entwickeln, umzusetzen und in Anspruch zu nehmen, um die Übergangsprozesse effektiv, effizient sowie partnerschaftlich und befriedigend zu gestalten. In einer erweiterten Betrachtung sind ebenso die betrieblichen Kooperationspartner/Kollegen der sich im Übergangsprozess befindlichen Beschäftigten als indirekt Mitwirkende zu sehen. Deren Haltungen, Einstellungen, Reaktionen, Handlungen haben ebenso einen wichtigen Einfluss darauf, inwieweit im konkreten Unternehmens- und Arbeitsalltag gelingende Übergänge gelebt werden.



Autoren



Wilhelm Baier

Wilhelm Baier ist seit über 25 Jahren als selbstständiger Arbeits- und Organisationspsychologe im deutschsprachigen Raum tätig. Sein Arbeitsschwerpunkt in der Personal- und Organisationsentwicklung umfasst das Themenfeld Betriebliches Gesundheits- und Arbeitsfähigkeitsmanagement mit dem Fokus auf gesundheitswirksame Organisations-, Führungs- und Teamkultur. Er beschäftigt sich in seiner Beratungstätigkeit in den verschiedensten Branchen seit zahlreichen Jahren mit der Gestaltung betrieblicher und persönlicher Übergänge und ist Vortragender, Autor, Konferenzentwickler, Mitentwickler des BGF-UnternehmerInnenmodells *Gesundes Führen®* und in der Qualifizierung von Multiplikatoren tätig sowie Gründungsmitglied der Salzburger Gesellschaft für partnerschaftliche und gesundheitsfördernde Unternehmenskultur und der Plattform zur Förderung persönlicher und organisationaler Übergänge. Ein besonderes Anliegen ist dem ausgebildeten Handwerker mit Führungserfahrung die Verbindung zwischen Theorie und Praxis.



Brigitta Gruber

Brigitta Gruber ist Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologin und seit mehr als 25 Jahren selbstständige Organisationsberaterin in Deutschland und Österreich. In ihren Beratungen stehen folgende Themen im Mittelpunkt: Gesundheitsfördernde Mitarbeiter- und Selbst-Führung, Arbeitsbewältigungs- und Altersmanagement, Partnerschaftliche Organisationskultur- und Führungskräfteentwicklung, Arbeits- und Beziehungsgestaltung, Konfliktklärungshilfe. Zu ihren Entwicklungen gehört: Das Führungs-Mitarbeiter-Gespräch Anerkennender Erfahrungsaustausch, das Beratungsinstrument Arbeitsbewältigungs-Coaching ab-c®, das Laufbahnplanungsmodell Altersgerechte Arbeitskarrieren, das BGF-UnternehmerInnenmodell *Gesundes Führen®* und der Plattform zur Förderung persönlicher und organisationaler Übergänge. Sie ist Vortragende, Autorin, Konferenzmacherin, Entwicklerin und Unternehmerin von *arbeitsleben gruber e. U.* sowie Gründungsmitglied der Salzburger Gesellschaft für partnerschaftliche und gesundheitsfördernde Unternehmenskultur.

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:

www.schaeffer-poeschel.de/shop 