

Wilhelm Baier | Brigitta Gruber

Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement

Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern,
Menschen begleiten



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[Verzeichnis der Abbildungen](#)

[1 Herausforderungen des kollektiven demografischen Wandels und des individuellen Lebenslaufs](#)

[1.1 Die Wirtschafts- und Arbeitswelt spüren den aktuellen demografischen Wandel](#)

[1.2 Der Lebenslauf des Beschäftigten im Zusammenspiel mit der Wirtschafts- und Arbeitswelt](#)

[1.3 Erfahrungswissen geht in Pension/Rente](#)

[1.4 Gesundheit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter](#)

[1.5 Warum braucht es Übergangsmanagement im demografischen Wandel?](#)

[2 Chancen für Menschen und Betriebe durch betriebliches Übergangsmanagement](#)

[2.1 Die Merkmale des betrieblichen Übergangsmanagements](#)

[2.2 Der 5-Handlungsebenen-Ansatz des betrieblichen Übergangsmanagements](#)

[2.2.1 Handlungsebene 1: Altersgerechte Führungs- und Organisationskultur](#)

[2.2.2 Handlungsebene 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung](#)

[2.2.3 Handlungsebene 3: Altersgerechte Laufbahngestaltung](#)

2.2.4 Handlungsebene 4: Wertschätzender und -schöpfender Wissenstransfer

2.2.5 Handlungsebene 5: Arbeitsbiografische Reflexion

3 Werkzeuge betrieblichen

Übergangsmanagements

3.1 Tools für Strategieplanung und Mitarbeiterführung

3.1.1 Betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose (strategische Führung)

3.1.2 Internes Audit »Betriebliches Übergangsmanagement« (strategische Führung)

3.1.3 Abschlussdialog - anlassbezogenes Führung-Mitarbeiter-Gespräch (operative Führung)

3.1.4 Führung-Mitarbeiter-Gesprächs-Baustein »Anerkennender Erfahrungsaustausch« (operative Führung)

3.2 Tools für altersgerechte Arbeitsgestaltung

3.2.1 Arbeitsfähigkeitscoaching® für betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bzw. bei Wiedereingliederung nach längerem Krankenstand (ausgebildete Beauftragte)

3.2.2 Ermittlung alterskritischer Arbeitsbedingungen »55 plus« durch »Leitfaden zur Arbeitsplatzbeobachtung« (ausgebildete Beauftragte)

3.3 Tools für altersgerechte Laufbahngestaltung

3.3.1 Alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren (Beauftragte)

3.3.2 »Zukunftsgespräch«
(Beauftragte/operative Führung)

3.3.3 »Silber-Karriere«-Einladung:
Vorbereitung und Gespräch (operative
Führung)

3.4 Tools für personalisierten Wissenstransfer

3.4.1 Tandem-Modell oder Mentoring:
Wissenstransfer in temporären
Zusammenarbeitszeiten (operative
Beteiligte)

3.4.2 Wissensorientiertes
Mitarbeitergespräch (operative Führung)

3.4.3 Übergabegespräch: Wissenstransfer
in moderiertem Dialog (operative
Führung/Beauftragter)

3.4.4 Storytelling/Erfahrungsgeschichten:
Wissenstransfer mit ritualisiertem
Kommunikationshilfsmittel

3.4.5 Verabschiedungsfeier mit »Workshop
für Gesammelte Erfahrungen/Lessons
Learned«

3.4.6 Wissenslandkarte: Wissenstransfer
mit einer dialoggeeigneten
Visualisierungstechnik
(Beauftragte/operativ Beteiligte)

3.4.7 Wissensbaum: Wissenstransfer mit
einer dialoggeeigneten Moderations- und
Visualisierungstechnik

3.5 Tool für arbeitsbiografische Reflexion

3.5.1 Achtsames Gespräch zur persönlichen
Arbeitsgeschichte (operative
Führung/Beteiligte)

4 Fallbeispiel und Übung zur Ermutigung
Literatur

Stichwortverzeichnis

Autoren

Digitale Extras

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht
GmbH

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/](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, verschmäh't 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 tragen 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 Übergangsmanagements enthalten Antworten auf folgende Fragen:

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

Das Buch hat folgenden Aufbau:

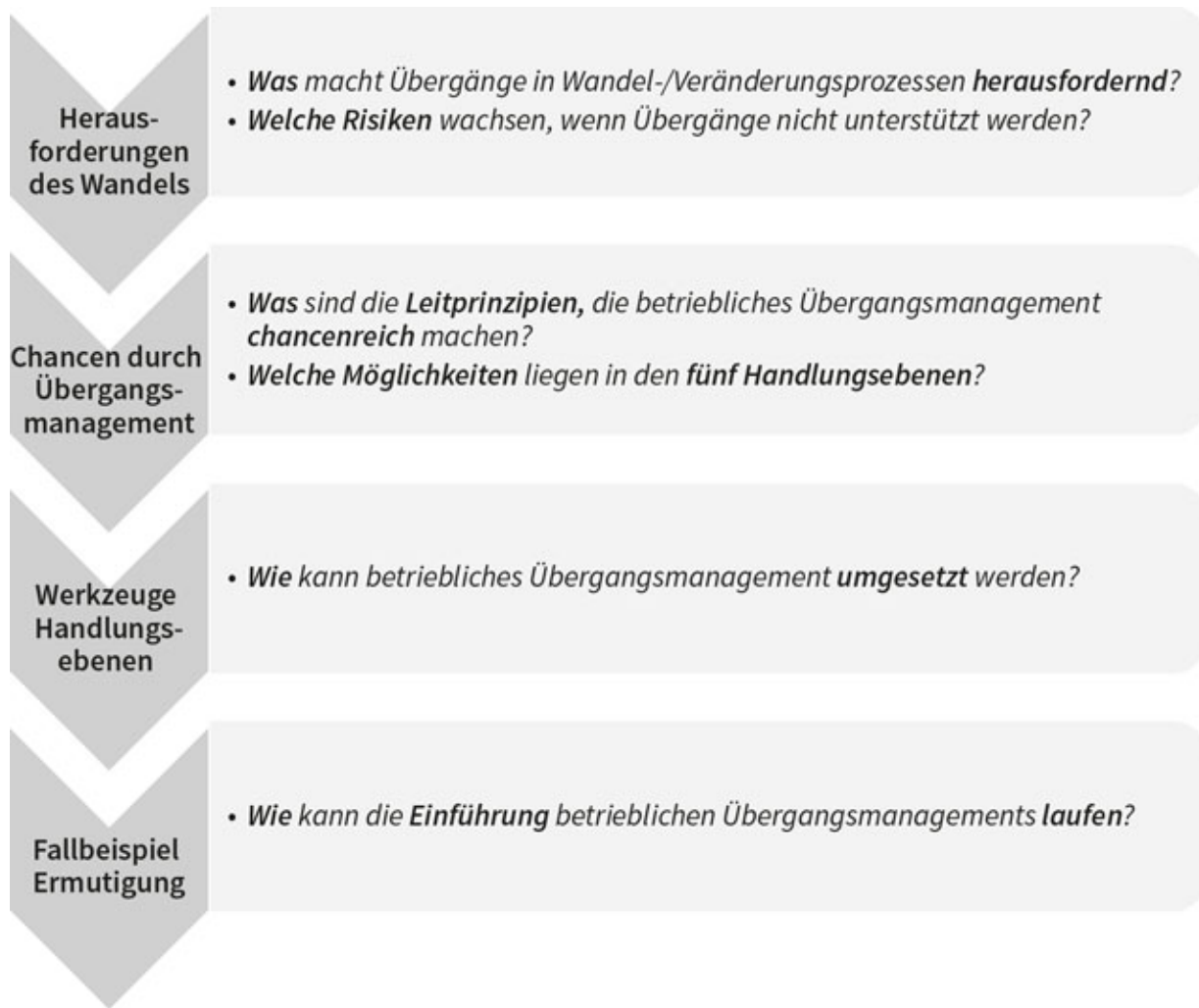


Abb. 1: Der Aufbau des Buches

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.

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. Der Aufbau des Buches

1:

Abb. Regulär anstehende Belegschaftsveränderung und Wirkung erfolgreichen

2: Meisterns des demografischen Wandels mithilfe betrieblichen

Übergangsmanagements

Abb. Regulär anstehende Belegschaftsveränderung und mögliche

3: Belastungsfaktoren für kritische Entwicklung des demografischen

Wandels

Abb. Die Berufslebens-Phasen des betrieblichen Übergangsmanagements

4:

Abb. Die Führungs-Ebenen des betrieblichen Übergangsmanagements

5:

Abb. Der 5-Handlungsebenen-Ansatz

6:

Abb. Übergangsbewältigung und Verhältnis der Ressourcen und Risikofaktoren

7:

Abb. Die Handlungsebene 1 – Altersgerechte Führungs- und

8: Organisationskultur

Abb. Die Handlungsebene 2 – Altersgerechte Arbeitsgestaltung

9:

Abb. »Haus der Arbeitsfähigkeit« – das Einflussfaktoren-Modell von Juhani

10: Ilmarinen

Abb. Die Handlungsebene 3 – Altersgerechte Laufbahngestaltung

11:

Abb. Die Handlungsebene 4 – Wertschätzender und -schöpfender

12: Wissenstransfer

Abb. Die Nutznießer und der jeweilige Nutzen von Wissenstransfer

13:

Abb. Der Ablauf operativen Wissenstransfers

14:

Abb. Die Handlungsebene 5 – Arbeitsbiografische Reflexion

15:

Abb. Drei Hauptbereiche der arbeitsbiografischen Reflexion

16:

Abb. Entwurf einer Wissenslandkarte

17:

Abb. Die Wissensbaum-Metapher

18:

Abb. Das Einführungskonzept im Fallbeispiel des Lebensmittelherstellers

19:

1 Herausforderungen des kollektiven demografischen Wandels und des individuellen Lebenslaufs

Wir stellen in diesem Kapitel die Rahmenbedingungen und Herausforderungen dieser Wandel bzw. Veränderungsprozesse in den Mittelpunkt. Dies soll Belege und Ansatzpunkte liefern, um davor zu warnen, es nicht bewusst wahrzunehmen. Die Schilderungen sollen Hinweise enthalten, um organisationale Bewältigungsstrategien und individuelle Umgangsweisen zu entwickeln und auch umzusetzen, die Risiken eher vorbeugen und Chancen potenziell eröffnen.

Im Zuge des demografischen Wandels rückt die Personalpolitik in den Mittelpunkt des Unternehmens. Die Personalpolitik wird durch die Grundsätze und Entscheidungen der Unternehmensleitung bestimmt. Ihre getroffene Ausrichtung hat praktisch Einfluss auf unternehmensrelevante und mitarbeiterbeeinflussende Personalwirtschaft und Personalleitung. Dies ist also ein bedeutsames Handlungsfeld der Wirtschaft und der Unternehmen geworden, mit dem der derzeit spektakuläre demografische Wandlungsprozess der Belegschaften mit ihren Auswirkungen auf die Betriebswirtschaft begegnet wird.

Gleichzeitig wirkt die umgesetzte Personalpolitik des Unternehmens auf den Wandlungsprozess des einzelnen Erwerbstätigen. Es bestimmt die Rahmenbedingungen für den Lebensverlauf der Einzelperson und beeinflusst seine

Fähigkeiten sich an neue Bedingungen anzupassen. Damit begegnet betriebliche Personalpolitik und Personalarbeit den Lebensphasenübergängen und Übergangsweisen der Mitarbeiter, die je nach Art und Weise betrieblich riskant oder chancenreich sein können.

Dieses Kapitel widmet sich diesen Wandlungsprozessen und den Auswirkungen, wenn sie nicht durch Aufmerksamkeit, vorsorgliche und entwicklungsfördernde Umgangs- und Handlungsstrategien gelenkt wurden. Wir benennen die möglichen Risiken, Fehlbelastungen und Fehlentwicklungen in Organisationen, Unternehmen und für die Menschen.

1.1 Die Wirtschafts- und Arbeitswelt spüren den aktuellen demografischen Wandel

Fragen zum Einstieg

1. Was kann der immer mehr spürbare demografische Wandel in der Personalwirtschaft der Betriebe anrichten?
2. Wann und wie streift der demografische Wandel in Betrieben den Lebensverlauf des Mitarbeiters?

Der demographische Wandel müsste auch unser Denken wandeln.

Helmut Glaßl (*1950), Dipl.-Ing., Maler, Aphoristiker

Der aktuelle Bevölkerungswandel ist der Politik, der Wirtschaft und den Menschen in hohem Maße bekannt: Einerseits durch jahrzehntelange mediale Bekanntmachung der Bevölkerungsprognose und andererseits nun durch von Betrieben und Einzelpersonen selbst gemachten Erfahrungen und Erlebnissen. Grundlage ist die Demografie,

die Bevölkerungswissenschaft, die sich statistisch und theoretisch mit der Entwicklung der Bevölkerung und ihren Strukturen wie z. B. nach dem Alter u.v.a.m. befasst. Zentrale Einflussfaktoren auf die Zusammensetzung und damit auch auf künftige Strukturen der Bevölkerung sind die Zu- oder Auswanderungs-, die Geburten- und die Sterblichkeitsrate. Jeder Strukturwandel der Bevölkerung verändert spürbar und fortschreitend Gesellschaft und Wirtschaft. Genauso greifen gesellschaftliche und wirtschaftliche Strategieveränderungen in spätere Strukturen der Bevölkerung ein. Das produziert kontinuierlich individuelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Übergangsphasen und -weisen, die sich in Sachen Zielerreichung und Bewältigungsmöglichkeit wechselseitig beeinflussen.

Wir konzentrieren uns im Folgenden auf den aktuellen demografischen Wandel mit seinen Ursprüngen und Entwicklungen, die zum Großteil im 20. Jahrhundert stattfanden und sich bis Mitte des 21. Jahrhunderts ereignen. Im 20. Jahrhundert gab es gravierende gesellschaftliche und wirtschaftliche Tiefs und Hochs mit langfristigen Auswirkungen auf die Demografie unserer Jetztzeit und der anstehenden demografischen Wende. Tiefpunkte waren die Weltkriege mit Menschenvernichtung und -schädigung sowie die zwischenzeitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftskrisen. Zu einem Demografiehöhepunkt kam es während dem geförderten Wirtschaftswachstum in den 1950er- und 1960er-Jahren. Die gesellschaftliche Wende nach Krieg, Armut sowie Perspektivlosigkeit und nach hartem Wiederaufbau erlaubte dann wieder und mehr Familiengründungen. So wurden besonders die Geburtsjahrgänge von 1962 bis 1969 die größten jährlichen Nachwuchsgruppen. Sie bilden die Hauptgruppe der sogenannten Baby-Boomer-Generation.

Auf den Babyboom folgte der sogenannte Babybust¹. Erstmalig zeigte sich der gesellschaftlich angeregte Geburtenrückgang in den 1970er-Jahren und dies wirkt bis heute. Dabei stellte Babybust nicht nur eine individuelle Entscheidung für Zeugung und Geburt weniger Kinder dar. Demografisch dokumentiert verstärkte sich Babybust rund um die Jahrtausendwende in einer Eigendynamik aufgrund der geringeren Anzahl von zeugungsfähigen Erwachsenen, die in den 1970er-Jahren geboren waren.

Wenn wir nun die Entwicklung der Generationen aus den Babyboomer- und Babybust-Zeiten fokussieren, führt es uns zum Kern des aktuellen demografischen Wandels. Es verändert die Zusammensetzung der Gesellschaft und verändert die sozialen Rahmenbedingungen auch in der Wirtschaft. Die Betriebe und die Beschäftigten stehen in Übergängen, wo sich das bekannte Frühere nicht mehr in der Zukunft andeutet und erwartbar ist. Wenn sich Rahmenbedingungen und der strategische Umgang damit verändern, dann trifft dies auch die Wandlungs- bzw. Entwicklungsprozesse samt ihrer Übergänge der Einzelpersonen. Das bringt ...

- Wohlbefindens- und Leistungsrisiken für Menschen und
- Personal- und Produktivitätsrisiken für Betriebe.

Betriebe werden ihre Mitarbeitenden der Baby-Boomer-Generation verlieren und händeringend Nachfolger suchen

Bis heute und damit eine lange Zeit sorgte der Babyboom der 1950er- und insbesondere 1960er-Jahre für ein großes Erwerbspersonenpotenzial. Die Arbeitskräfte der Babyboom-Jahrgänge waren und sind starke Belegschaftsgruppen in den Unternehmen.

In den nächsten 1 ½ Jahrzehnten werden alle Babyboomer nach und nach das reguläre Pensions-/Renteneintrittsalter

erreichen. Bis 2034 wird der österreichische Arbeitsmarkt mehr als 750.000 Menschen in die reguläre Pension verlieren (Wolf et al., 2014) und gleichzeitig stehen deutlich weniger Personen, die in den 2000er-Jahrgängen geboren sind, für den Einstieg in Erwerbsarbeit bereit. Im Jahr 2021 gibt es schon mehr Senioren über 65 als Kinder und Jugendliche unter 20 Jahren. Das ist auch der Fall, wenn die österreichische Bevölkerung durch Zuwanderung wächst. Ab 2030 nimmt Statistik Austria an, dass nahezu jede vierte Person über 65 Jahre alt sein wird. Dadurch wird die Erwerbsaltersgruppe zwischen 20 und 65 Jahren anteilmäßig an der Gesamtbevölkerung – von 61,7 % im Jahr 2011 auf 57,5 % im Jahr 2030 – sinken².

Tendenziell ähnlich dokumentiert Deutschland: Dort wurde der beginnend spürbare demografische Wandel von 2006 bis 2019 mit einem Anstieg des Arbeitskräfteangebots durch Einbeziehung von Migranten, steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen und auch durch späteren Renteneintritt bzw. Verlängerung des Erwerbslebens von älteren Arbeitskräften ausgeglichen. Schon zu dieser Zeit stellten Unternehmen fest, dass Personalrekrutierung wohl strategisch durchführbar, aber zeit- und kostenintensiver wird. Auch wenn während der Pandemiekrise im Jahr 2020 und dem Folgejahr personal- bzw. arbeitsmarktpolitische Ausnahmen und Beschäftigtenreduktion auftraten, warnt aktuell das Deutsche Statistische Bundesamt die Unternehmen, dass anschließend die oben genannten zusätzlichen Arbeitskräfte nicht mehr die vermehrten Berufsaustritte bzw. Renteneintritte von täglich ca. 2500 Arbeitskräften aus der Baby-Boomer-Generation ausgleichen können. Das Erwerbspersonenpotenzial schrumpft. In den nächsten 15 Jahren muss trotz laufender Migration und Einbindung von Kinder- bzw. Angehörigenbetreuenden (insbesondere Frauen) am Arbeitsmarkt noch eine bis 16-prozentige Senkung des Erwerbspersonenpotenzials – d. h. bis zu

insgesamt 7,5 Millionen Arbeitskräften in Deutschland – erwartet werden³ (vgl. Klinger et al., 2020). Somit könnten Betriebe in Personalengpässe mit betriebswirtschaftlichen Folgeschwierigkeiten geraten.

Betriebliches Fallbeispiel: »Zukunft PFLEGEN ist weiterhin nötig«

Pflegefachkraft Peter arbeitet schon mehr als ein Jahrzehnt auf der geriatrischen Abteilung eines österreichischen Krankenhauses. Insgesamt besteht das Pflorgeteam schon seit Längerem aus 39 Mitarbeitern mit unterschiedlichen Ausbildungen und in Voll- und Teilzeitbeschäftigung. Die Jahre 2015/2016 deuteten sich für Pflegefachkraft Peter als laufbahnaufregende und personalintensive Arbeitsjahre an: vier Personen oder 10 % des Pflorgeteams stiegen in Pension mit einem Abschlag ein. Dabei war auch die Stationsleiterin, deren Nachfolger Peter wurde. Sein Kontakt mit der Pflegedirektion und der Personalverwaltung intensivierte sich in dieser Zeit, weil die Nachfolge für vier Kollegen gefunden und gut eingeführt gehörte. Es gelang nochmals gut, forderte aber auch eine arbeitsreiche und sensible Personalarbeit zur Einführung der Stationsneuen und zur Neubildung des Teams. Eine Unterstützung und anfangs auch eine Mehrarbeit kamen von einem europäischen Förderprogramm, das Pilotunternehmen suchte und zu Alternsmanagement überzeugen wollte. Das Krankenhausmanagement stellte fest, dass der demografische Wandel sich eindeutig zeigte. Gleichzeitig merkten sie auch, dass in den davorliegenden Jahren die Ausbildung zu Pflegekräften im eigenen Haus und in der Region abgenommen hat. Die Pflegedirektion befürchtete damals personalwirtschaftliche Engpässe in der Zukunft.