

Anja Gerlmaier und Erich Latniak

---

## 1.1 Herausforderungen des Personalmanagements in technischen Entwicklungsbereichen

Technische Innovationen gehören zu den zentralen Triebfedern unserer zunehmend digitalen und global vernetzten Arbeitswelt. Die Beschäftigten in den technischen Entwicklungsbereichen, vornehmlich Ingenieurinnen und Ingenieure, Techniker/innen und IT-Spezialist/innen stellen das „intellektuelle Kapital“ dar, ohne das erfolgreiche Produktentwicklung, neue Technologien oder Prozessinnovation nicht möglich wären. Zwei Entwicklungen zeichnen sich derzeit ab, die diese Beschäftigten zu einer zentralen Zielgruppe des Personalmanagements in Technik entwickelnden Unternehmen machen werden:

Die Internationalisierung der Produkt- und Absatzmärkte, hohe Rendite- und Ertragsziele und die zunehmende Konkurrenz, insbesondere aus den Schwellenländern, haben die Rahmenbedingungen von Innovationsarbeit in den letzten Jahren dramatisch verändert. Immer kürzere Innovationszyklen, steigender Kostendruck und hohe Flexibilitätsanforderungen in internationalisierten Arbeitszusammenhängen haben zu steigenden Anforderungen an die Beschäftigten in den technischen Entwicklungsbereichen und zu „Hochleistungskulturen“ in den Unternehmen geführt. Unter diesen Bedingungen wird es immer schwieriger für die Beschäftigten, dauerhaft eine Synchronisation von arbeiten, leben und lernen herzustellen (Gerlmaier und Latniak 2013; Boes et al. 2011). Die verfügbaren Inno-

---

A. Gerlmaier (✉) · E. Latniak  
Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen,  
Gebäude LE, 47048 Duisburg, Deutschland  
E-Mail: anja.gerlmaier@uni-due.de

E. Latniak  
E-Mail: erich.latniak@uni-due.de

vationspotenziale werden dabei bisher im ungünstigsten Fall eher verschlissen als gepflegt und weiterentwickelt.

Zudem wird infolge der demografischen Umwälzungen in den nächsten Jahren gerade in den entwicklungsbezogenen Tätigkeitsfeldern eine Verschärfung von Fachkräftengpässen erwartet. Auf dem Arbeitsmarkt stehen einem hohen Niveau an Rentenaustritten vergleichsweise wenige Absolventen der betreffenden Fachrichtungen gegenüber. Langfristige Bedarfsprojektionen deuten daraufhin, dass für die Mathematik-, Informatik-, Naturwissenschaften-, Technik(MINT)-Berufe zwar kein allgemeiner und flächendeckender Fachkräftemangel zu erwarten ist. Die Projektionen ziehen dabei in Betracht, dass durch zunehmende Frauenerwerbstätigkeit, durch Zuwanderung und durch Prozessinnovationen in den Unternehmen die in diesen Bereichen eher steigenden Personalbedarfe wenigstens teilweise kompensiert werden können. Je nach Annahmen und Berechnungsmethoden werden von den Demografie-Forschern aber insbesondere im Bereich der IT-Anwendungsberatung (BITKOM 2013), im Maschinenbau (BMWi 2013) und bei Elektroingenieuren (Tivig et al. 2013, S. 36) bis zum Jahr 2030 erhebliche Fachkräftengpässe prognostiziert, die sich zudem regional unterschiedlich auswirken werden (vgl. insgesamt zur aktuellen Diskussion Neubecker 2014; Zika et al. 2012).

Diese Entwicklungen stellen Technik entwickelnde Unternehmen in den nächsten Jahren vor neue personalpolitische Herausforderungen: Die Unternehmen sind zum einen darauf angewiesen, trotz stetig steigender Anforderungen ihre Mitarbeitenden über das gesamte Arbeitsleben hinweg kreativ und beschäftigungsfähig zu erhalten (Rump 2014; Tempel und Illmarinen 2013; Richenhagen 2007), um die personellen Grundlagen für die technischen Entwicklungen zu sichern. Zum anderen stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, dabei zunehmend mit den spezifischen Bedürfnissen und Leistungsvoraussetzungen einer „bunteren“, vielfältigeren Belegschaft umgehen zu müssen.

Der letztgenannte Punkt lässt sich anhand von Verlaufsdaten des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB o. J.) (vgl. Kap. 2 in diesem Band) illustrieren. Diese Daten deuten darauf hin, dass es heute schon einen Trend zur „neuen Vielfalt“ in den traditionell von hoch qualifizierten männlichen Akademikern geprägten technischen Berufen gibt. Betrachtet man zunächst die Veränderung der Altersstrukturen in den technischen Entwicklungsberufen, so ist im Zeitraum zwischen 2001 und 2011 insbesondere bei den IT-Spezialist/inn/en ein massiver Anstieg von Beschäftigten in der Gruppe über 50 Jahre zu beobachten (2001: 13 %, 2011: 22 %). Der Anstieg von ca. 6 % über 50-Jähriger in der Gruppe der Techniker/innen beziehungsweise der Ingenieurinnen und Ingenieure im gleichen Erhebungszeitraum fällt zwar etwas geringer aus; allerdings war die Anzahl älterer Techniker/innen mit rund 25 % und die Gruppe der Ingenieurinnen und Ingenieure mit etwa 22 % im Vergleich zu den Berufsgruppen aus dem IT-Bereich im Jahr 2001 bereits deutlich größer und sie wächst weiter (vgl. Tab. 1.1). In allen drei Berufsgruppen kann darüber hinaus eine moderate Internationalisierung beobachtet werden: Insbesondere bei den Ingenieur/innen stieg im Zehn-Jahres-Zeitraum der Anteil ausländischer Fachkräfte deutlich von 4 auf fast 6 % an. Bei den Techniker/innen und den Datenverarbeitungsfach-

**Tab. 1.1** Erleben innovationskritischer Arbeitsvoraussetzungen in Abhängigkeit vom Alter. (Quelle: IAB (o. J.). Berufe im Spiegel der Statistik; eigene Berechnungen)

	Frauen (%)		über 50-Jährige (%)		Migrant/innen (%)	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011
Ingenieure/innen	7,0	9,2	22,2	27,5	4,1	5,8
Techniker/innen	8,5	9,3	24,9	31,9	3,1	3,5
Datenverarbeitungsfachleute	20,4	18,4	12,9	21,6	4,8	5,5
Alle Beschäftigten	44,4	45,9	21,2	29,5	7,3	7,3

leuten ist ein eher geringer Anstieg von unter 1 % zu beobachten, während in der Gesamtbevölkerung kein nennenswerter Anstieg von Beschäftigten mit ausländischen Wurzeln festgestellt werden kann.

Ambivalente Befunde finden sich schließlich zur Frage, inwieweit weibliche Fachkräfte den Bereich der Technikentwicklung als Betätigungsfeld erachten, in dem sie längerfristig arbeiten möchten. Man kann für den betrachteten Zeitraum von einem Anstieg des Frauenanteils um etwa 2 % bei den Ingenieur/innen beziehungsweise um 1 % bei den Techniker/innen beobachten. Dagegen sank der Anteil weiblicher IT-Spezialistinnen im gleichen Zeitraum um 2 % von 20 auf 18 % (IAB (o. J.), eigene Berechnungen).

Solche Entwicklungen werden nicht allein von ökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen wie volkswirtschaftlichen Krisensituationen, der Einwanderungspolitik, der Bildungspolitik oder von gesellschaftlichen Trends wie der zunehmenden Frauenerwerbstätigkeit beeinflusst. Gerade in Bezug auf ihr Human-Ressource-Management haben innovative Unternehmen relativ große Spielräume: Ob und in welchem Maße es den Unternehmen in technischen Entwicklungsbereichen zukünftig gelingt, genügend kreative Köpfe zu gewinnen und die sich abzeichnende neue Vielfalt ihrer Belegschaften zur Stärkung ihrer Innovationskraft zu nutzen, hängt in entscheidendem Maße auch von ihren eigenen personalpolitischen Strategien und Maßnahmen ab. Dabei stehen folgende Aspekte im Mittelpunkt des Interesses:

- Wie kann es Technik entwickelnden Unternehmen gelingen, in einem von schnellem technologischen Wandel und großem internationalen Wettbewerbsdruck gekennzeichneten Umfeld die Innovationsressourcen ihrer zunehmend heterogenen Belegschaften zu erschließen und zu entfalten?
- Welche Strategien der Personalrekrutierung können dazu beitragen, neue Beschäftigtengruppen als Innovationsträger zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten?
- Welche Herausforderungen kommen auf Führungskräfte, Human-Resources(HR)-Manager/innen und Betriebsräte zu, um Beschäftigte in ihren jeweiligen Arbeits- und Lebensphasen zu fördern, ohne sie zu überfordern und ihre Innovationspotenziale zu verschleifen?

Diesen Fragen ging das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanzierte Vorhaben „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ (pinowa) nach, dessen Konzepte, Ergebnisse und Instrumente in diesem Handbuch für betriebliche Praktiker aufgearbeitet und zusammengefasst sind. Das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, das Institut für Arbeit & Personal (iap) an der FOM Hochschule gGmbH sowie das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München, haben in Kooperation mit einer Vielzahl betrieblicher Partner lebensphasensensible Personalmanagementkonzepte in den Schwerpunkten Rekrutierung, Laufbahngestaltung, Teamarbeit und Gesundheitsmanagement untersucht, entwickelt und erprobt. Ein zentrales Ziel bestand darin, passgenaue Praxislösungen für die bis dato eher konzeptionellen Ansätze eines lebensphasenorientierten Personalmanagements für technische Entwicklungsbereiche und hoch qualifizierte Wissensarbeit zu entwickeln.

---

## **1.2 Lebensphasensensibles Personalmanagement – was ist daran neu?**

Die meisten innovativen Unternehmen führen schon heute zum Teil umfangreiche Personalentwicklungsmaßnahmen durch, um Kompetenzentwicklung, Gesundheit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei ihren Beschäftigten zu fördern. Diese allgemeinen, für alle Beschäftigten offenen Angebote und Maßnahmen sind jedoch häufig „blind“ für die spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten in ihren jeweiligen Berufs- und Lebensphasen.

Daraus können für die Unternehmen Probleme entstehen: Beschäftigte können sich einerseits durch implizite Erwartungen seitens des Betriebs abgeschreckt fühlen, die beispielsweise bei Laufbahntscheidungen oder Qualifizierungsmaßnahmen zu erfüllen sind. So sehen sich Berufseinsteiger/innen, die gleichzeitig auch eine Familie gründen wollen, oder junge Mütter und Väter im Rahmen von Projekten häufig mit weitreichenden betrieblichen Ansprüchen an individuelle zeitliche Verfügbarkeit und Mehrarbeit in der Freizeit konfrontiert (vgl. dazu insbesondere Kap. 8 in diesem Band). Personalentwicklungs- oder Karriereschritte werden dann oft unterlassen, weil die Beschäftigten diese mit ihren persönlichen Bedürfnissen und Voraussetzungen nicht in Einklang bringen können.

Eine geringe Sensibilität der Unternehmen gegenüber den individuellen Lebensphasen ihrer Beschäftigten kann andererseits dazu führen, dass Personalentwicklungsangebote „am eigentlichen Bedarf vorbei“ geplant werden, wodurch unnötige Kosten beziehungsweise nicht der erhoffte Nutzen entstehen. Beispiele hierfür sind Stresspräventionsangebote an Führungskräfte, die diese wegen Termindruck oder mangels Zeit nicht wahrnehmen können. Auch angebotene Trainee-Programme sind nur dann nützlich, wenn es tatsächlich auch zu Neueinstellungen geeigneter Bewerber/innen kommt, die dies nutzen

können. Ein drittes Beispiel wären individuelle Erholungsangebote an junge Eltern (wie z. B. autogenes Training), die diese aufgrund ihrer beruflich-familiären Doppelbelastung mangels verfügbarer Zeit nicht nutzen können (vgl. dazu Kap. 14 in diesem Band). Diesen Beispielen ist gemeinsam, dass die gut gemeinten betrieblichen Angebote und die für ihre Nutzung nötigen individuellen und betrieblichen Voraussetzungen nicht zusammenpassen oder in der Planung nicht konsequent berücksichtigt wurden. Nur wenige Unternehmen führen spezifische Bedarfs- oder Nutzungsanalysen durch, um herauszufinden, welche Beschäftigtengruppen in ihrem Unternehmen überhaupt einen besonderen Handlungsbedarf im Hinblick auf personalwirtschaftliche Maßnahmen haben und welche Aktivitäten geeignet sind, diese Beschäftigten gezielt zu unterstützen.

Ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement geht im Gegensatz dazu gerade von den unterschiedlichen privaten und beruflichen Lebensphasen aus. Es verknüpft diese mit gegebenenfalls vorhandenen personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen und ordnet diese neu. In der Literatur findet sich inzwischen eine ganze Reihe von personalwirtschaftlichen Konzepten, die sich an den individuellen Lebenszyklen beziehungsweise -läufen von Beschäftigten orientieren (z. B. Graf 2008; Rump et al. 2014; Flüter-Hoffmann 2009; Sattelberger 1995). Sie sind sowohl mitarbeiter- wie auch unternehmensorientiert und verfolgen das Ziel, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden über die gesamte Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit zu fördern und erhalten (vgl. insgesamt Graf 2008). Lebensphasenorientierte Ansätze sind darauf ausgerichtet, den Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Phasen jeweils ein Umfeld zu bieten, in dem sie die sich wandelnden Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich in Einklang bringen können (Rump et al. 2014). Kerngedanke ist es, den Beschäftigten erweiterte Handlungsmöglichkeiten für eine bessere Synchronisation von Arbeiten, Lernen und Leben in jeder Phase ihres Lebens zu eröffnen. Durch diese Ausrichtung sollen die Innovationspotenziale wichtiger Know-how-Träger auch in „anspruchsvollen“ Lebensepisoden für das Unternehmen erschlossen und nutzbar gemacht werden. (vgl. Sattelberger 1995).

Das Lebensphasen-Konzept ist insofern als eine übergreifende personalwirtschaftliche Perspektive zu betrachten, die verschiedene Zielsetzungen im Bereich des Human-Resource-Managements zu integrieren versucht und inhaltlich neu ausrichtet. Nach Rump et al. (2011, S. 17) werden mit einem lebensphasenorientierten Personalmanagement vor allen Dingen drei strategische Ziele verfolgt:

1. Erhaltung und Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere durch den Aufbau und die Weiterentwicklung von Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten in jeder Phase des Erwerbslebens,
2. Demografieorientierung, so etwa eine verstärkte Ausrichtung der Laufbahn- und Karrieregestaltung sowie der Personaleinsatzplanung und -rekrutierung an den Bedürfnissen zunehmend alternder und „bunter“ Belegschaften, sowie
3. die Verbesserung der Work-Life-Balance, d. h. eine bessere Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben.

In der genannten Literatur werden je nach Konzept und Gegenstandsbereich verschiedene Phasen im Lebenszyklus unterschieden, die durch bestimmte Merkmale oder Merkmalskombinationen (im Sinne phasentypischer Gesetzmäßigkeiten) charakterisiert sind. Unterschieden werden dabei unter anderem Statuspassagen, Übergänge, Entwicklungsschritte oder auch kritische Lebensereignisse.

Das neue am Lebensphasenkonzept innerhalb des Personalmanagements ist darin zu sehen, dass Personengruppen nicht mehr aufgrund biografischer oder soziodemografischer Merkmale in den Aufmerksamkeitsfokus von Personalentwicklungsaktivitäten kommen (wie z. B. Ältere, Migrant/innen oder Frauen) – oft verbunden mit dem Makel potenzieller „Problemgruppen“. Aus unserer Perspektive ist ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement dadurch gekennzeichnet, dass es anspruchsvolle oder herausfordernde *Episoden* innerhalb der beruflichen und privaten Lebenswelt betrachtet, in die Beschäftigte innerhalb ihrer Erwerbsbiografie eintreten können, aber nicht müssen, und die zeitlich begrenzt sind. Die Beschäftigten erleben in ihrer Erwerbsbiografie eine Art Abfolge solcher Episoden, aber nicht alle in gleicher Weise. Die Phasen sind nicht als starre Konstrukte mit einem klar festgelegten zeitlichen Rahmen anzusehen, sondern als begrenzte Episoden, aus denen sich ein Individuum auch wieder herausbewegen kann (vgl. dazu Kap. 3 von Gerlmaier).

Durch diese spezifische Perspektive ist das Konzept der Lebensphasenorientierung von personalwirtschaftlichen Konzepten wie etwa dem Diversity-Management zu unterscheiden. Unter Diversity-Management wird die effektive und positiv konnotierte Organisation eines Unternehmens nach seiner personellen Vielfalt (Diversität) seiner Mitarbeiterschaft verstanden (Himmel und Henning 2005, S. 18). „Diversity“ bezeichnet dabei die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht (Aretz und Hansen 2002). Diversität in Unternehmen kann entlang verschiedener Dimensionen beschrieben werden, wie etwa der demografischen Diversität (nach Geschlecht, Ethnizität oder Alter etc.), der psychologischen Diversität (nach Werten, Überzeugungen, Wissen) oder der organisationalen Diversität (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Aufgabe/Funktion, Status im Unternehmen) (vgl. Loden und Rosener 1991). Die strategischen Ziele sowie die Ergebniserwartungen, die zur Einführung von Diversity-Management-Konzepten in Unternehmen führen, variieren in der Praxis erheblich: Ziele der Einführung eines Diversity-Managements können beispielsweise in der Schaffung von mehr Chancengleichheit für bisher benachteiligte Personengruppen (z. B. Krell und Sieben 2011), in der Reaktion auf eine zunehmende Internationalisierung betrieblicher Arbeitszusammenhänge sowie in der Förderung der Innovationsfähigkeit liegen. (vgl. u. a. Hammermann und Schmidt 2014; Sepehri 2002)

Diversity-Management wird in den meisten Konzepten als Ansatzpunkt gesehen, um durch die Erzeugung personeller Vielfalt mehr Innovation und Kreativität in eine Organisation zu bringen. Dabei wird allerdings pauschal unterstellt, dass heterogen zusammengesetzte Gruppen immer auch vielfältigere Denk- und Entwicklungspfade sowie ein besseres Verständnis für Kundenbedürfnisse entwickeln (Uribe et al. 2003). Diese plakative Annahme lässt sich in der Organisationsforschung nicht ohne Weiteres empirisch

bestätigen (Hansen 2001a, b). So verweist beispielsweise eine Metaanalyse darauf, dass unterschiedliche Werte und Vorstellungen in einem Team nicht unbedingt höhere Leistungen, sondern häufig mehr Konflikte mit sich bringen (vgl. Jans 2004). Diese Forschungsergebnisse spiegeln wider, dass die Förderung der Innovationsfähigkeit in Organisationen ein komplexer und voraussetzungsvoller Prozess ist, der allein über die Einwirkung auf soziodemografische Variablen (wie z. B. die Erhöhung der Frauen- oder Migrant/innenquote) nicht zu verbessern ist.

Ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement richtet sich nach unserem Verständnis nicht nur auf die Erhöhung von personeller Vielfalt in Organisationen aus. Vielmehr wird mit dem Konzept der Versuch unternommen, unternehmenshistorisch gewachsene Normen, Werte und Regeln der Personalarbeit dort aufzubrechen, wo sich diese als dysfunktional für die Erschließung von Leistungspotenzialen wie auch für die individuelle Lebensführung erweisen. Im Mittelpunkt des lebensphasenorientierten Personalmanagements steht damit das Ziel, Organisationen dazu zu befähigen, die Leistungs- und Innovationspotenziale ihrer Beschäftigten unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen beruflichen und persönlichen Lebensepisoden zu erschließen. Anders als bei manchen Diversity-Management-Konzepten, die eine solche Potenzialerschließung mit der Erzeugung von personeller Vielfalt als beendet ansehen, werden in diesem Handbuch weiterführende Analysen und Konzepte zur Potenzialerschließung von hochqualifizierten Entwickler/innen in bestimmten Lebensepisoden vorgestellt, zum Beispiel bei der Bewerberauswahl (vgl. Kap. 11) oder der Karriereplanung (vgl. Kap. 4 und Kap. 13): Sie sollen im Unternehmen Aufschluss darüber geben, in welchen Episoden der Berufs- und Lebenszyklen die Innovationspotenziale ausgeschöpft und wo diese Leistungspotenziale nicht genutzt werden, oder wo eine Übernutzung von Know-how-Trägern stattfindet, die deren psychische und physische Gesundheit langfristig gefährdet (vgl. u. a. Moldaschl 2007; Gerlmaier und Latniak 2005).

Ziel dieser neuen und differenzierten Betrachtung von Über- und Unternutzung sowie der Entfaltung von Innovationspotenzialen ist es, die organisationalen Voraussetzungen für eine bessere Bewältigung anspruchsvoller Arbeits- und Lebensepisoden – wie etwa die erste Verantwortungsübernahme bei Berufseinsteigern, aber auch familiäre oder gesundheitliche Krisen – zu schaffen. Lebensphasenorientiertes Personalmanagement in diesem Sinn versteht sich als strategischer Managementansatz, der über eine Neustrukturierung von Personalentwicklungsmaßnahmen hinausgeht: Er erfordert gleichermaßen zielgerichtete Interventionen auf den Ebenen der Unternehmenskommunikation, der Personalrekrutierung und -entwicklung, der Führung wie auch der Gestaltung von Tätigkeiten und Teamprozessen. Dies berührt die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation und vor allem das Wertesystem einer Organisation, ohne die eine solche Lebensphasenorientierung nicht wirklich „gelebt“ werden kann (vgl. exemplarisch die Ergebnisse in Kap. 7 zu Diversity).

Gleichzeitig werden in den dargestellten Handlungsfeldern aber auch erste Spannungsverhältnisse in der betrieblichen Praxis erkennbar und aufgezeigt, die bei der Umsetzung eines solchen integrierten lebensphasensensiblen Ansatzes zu berücksichtigen und zu be-

arbeiten sind. So konnte in einigen Unternehmen beispielsweise beobachtet werden, dass die bisherige Lebensphasenorientierung zu einer Umverteilung von Belastungen zwischen Beschäftigtengruppen führt, die Gerechtigkeitsfragen tangiert.

Um nun an unterschiedlichen Ansatzpunkten beginnen und arbeiten zu können, präsentiert dieser Band im Folgenden ein breites Spektrum von Forschungsergebnissen, Instrumenten und Erfahrungsberichten, die zum systematischen Aufbau eines lebensphasensensiblen Personalmanagements beitragen können.

---

### 1.3 Überblick über die Beiträge des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch will betrieblichen Praktiker/innen Grundlagen und Orientierungshilfen für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement vermitteln. Es wird dabei eine Fokussierung auf den Bereich der Technikentwicklung vorgenommen, da dieses Tätigkeitsfeld von spezifischen Umwelt- und betrieblichen Rahmenbedingungen (wie Projektarbeit) gekennzeichnet ist und universelle Handlungsempfehlungen uns an dieser Stelle wenig weiterführend erschienen. Das Handbuch bildet eine Zusammenschau sowohl wissenschaftlicher Befunde als auch betrieblicher Gestaltungsansätze, die im pinowa-Projekt entwickelt wurden.

Es untergliedert sich in insgesamt vier Themenbereiche: Im ersten Teil wird zunächst ein orientierender Überblick über die Grundlagen und Perspektiven des lebensphasenorientierten Personalmanagements gegeben. Dem schließen sich im zweiten Teil empirische Befunde zu der Frage an, inwieweit Unternehmen in technischen Entwicklungsbereichen heute lebensphasenorientierte Personalmanagement-Ansätze nutzen, um die Innovationspotenziale ihrer Beschäftigten nachhaltig zu entfalten. Das dritte Themenfeld widmet sich Instrumenten zur Förderung einer Lebensphasenorientierung im Unternehmen. Dargestellt werden die im Verbundvorhaben entwickelten Instrumente für betriebliche Praktiker/innen, die zur Umsetzung verschiedener Bausteine eines solchen Personalmanagements genutzt werden können. Im vierten Teil des Handbuchs werden Praxisbeispiele der am Projekt beteiligten betrieblichen Kooperationspartner vorgestellt. Darin schildern HR-Verantwortliche und Betriebsrätinnen/Betriebsräte Lösungswege, wie Ansätze eines lebensphasenorientierten Personalmanagements erfolgreich in Unternehmen genutzt werden können. Die Praxisbeispiele umfassen sowohl die Bereiche Personalrekrutierung, Personalführung wie auch Personalentwicklung und Organisationsgestaltung.

Den konzeptionellen Teil des Handbuchs eröffnen Anja Gerlmaier, Erich Latniak und Hans-Georg Schwinn. Sie gehen im Kap. 2 unter dem Titel „Entwicklungsberufe im demografischen Wandel: Nutzen entwickelnde Unternehmen heute die Innovationspotenziale der Beschäftigten?“ der Frage nach, wie Unternehmen im Bereich der Technikentwicklung die externen und internen Arbeitskraftpotenziale aktuell nutzen. Während in den meisten Engpassanalysen zur Prognose zukünftiger Fachkräftebedarfe bisher soziodemografische Merkmale wie das Alter oder Geschlecht nur in geringem Maße berücksichtigt wurden, fokussieren die Autor/innen ihre Analyse auf Arbeitskraftpotenziale in



unterschiedlichen Erwerbsphasen. Sie identifizieren insbesondere im mittleren und dem späteren Erwerbsabschnitt Fachkräftepotenziale, die bisher von den Unternehmen offenbar nicht voll ausgeschöpft werden.

Im Kap. 3 („Gesund und innovativ arbeiten in jeder Lebensepisode – personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf bei Entwicklungsberufen“) beschäftigt sich Anja Gerlmaier mit der Frage, welcher personalpolitische Handlungsbedarf bei Beschäftigten im Bereich der Technikentwicklung besteht, um diese in anspruchsvollen Arbeits- und Lebensepisoden gesund, kompetent und leistungsfähig zu erhalten. Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten schon heute Programme im Bereich der Personalentwicklung und Qualifizierung an, die sie beim Eintritt in neue Berufs- und Lebensepisoden wie etwa den Berufseinstieg, der Familiengründungsphase oder einer Karrierelaufbahn unterstützen sollen. Diesen Aktivitäten geht selten eine fundierte Bedarfsanalyse voraus, die ermittelt hätte, in welchen Arbeits- und Lebensepisoden die betroffenen Beschäftigten von den Unterstützungsangeboten ihrer Unternehmen profitieren könnten. In ihrem Beitrag beschreibt Anja Gerlmaier deshalb zunächst ein neues Human-Resource-Konzept, mit dem die betriebliche Nutzung des Humankapitals anhand von drei Teilaspekten – der Unternutzung bestehender Kompetenzen, der Übernutzung von Leistungsvermögen und der Ressourcenentfaltung – beschrieben werden kann. Ausgehend von diesem Konzept werden für technische Entwicklungsbereiche die Untersuchungsergebnisse zur Unter- beziehungsweise Übernutzung von Leistungspotenzialen und zu den Möglichkeiten einer Ressourcenentfaltung in bestimmten Arbeits- und Lebensepisoden dargestellt.

In Kap. 4 gehen Katrin Gül, Andreas Boes und Tobias Kämpf dann mit ihrem Beitrag „Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte – ein Schlüssel zu mehr Nachhaltigkeit in moderner Wissensarbeit“ der Frage nach, wie Hightech-Unternehmen mit Hilfe innovativer Entwicklungs- und Karrierekonzepte die Herausforderungen des demografischen Wandels, der Veränderung der geschlechtsspezifischen Erwerbsstrukturen und der Familienstrukturen sowie des gesellschaftlichen Wertewandels erfolgreich meistern können. Eine Schlüsselrolle spielt hier die lebensphasensensible Gestaltung der Entwicklungs- und Karrierekonzepte. Der Beitrag zeigt die Chancen einer solchen Gestaltung auf, die in dem derzeit stattfindenden Umbruch in den Unternehmen angelegt sind. Er stellt anhand der Beispiele „Späte Karriere“ und „Lebensphasensensibles Rollenkonzept“ konkrete Gestaltungsmöglichkeiten vor und hebt die Bedeutung solcher Konzepte gerade für eine nachhaltige Gestaltung der Arbeitsbedingungen hervor.

Mit ihrem Beitrag „Lebensphasenorientierte Führung – heterogene Innovationsteams erfolgreich führen“ gehen Anja Gerlmaier und Erich Latniak in Kap. 5 der personalpolitisch wichtigen Frage nach, wie Teamleiter/innen in einem Umfeld, das von hohen Leistungserwartungen geprägt und getrieben wird, eine lebensphasengerechte Mitarbeiterführung gelingen kann. Im Beitrag wird untersucht, inwieweit Leistungsunterschiede von Teammitgliedern, die sich in verschiedenen Arbeits- und Lebensepisoden befinden, auch durch das Führungsverhalten und die Aufgabenverteilung bedingt sein können. Die Ergebnisse aus 30 Teams deuten darauf hin, dass viele Teamleiter/innen Arbeitsaufgaben im Team nicht unabhängig vom Geschlecht beziehungsweise der Erwerbsphase und dem

Qualifikationsniveau verteilen und dies zu *Dequalifikationsrisiken* und einer Belastungsverschiebung auf andere Teammitglieder führen kann. Im Beitrag werden Handlungsempfehlungen gegeben, wie eine lebensphasenorientierte und gleichzeitig nachhaltige Mitarbeiterführung in heterogenen Teams erfolgreich geleistet werden kann.

Der darauf folgende Beitrag in Kap. 6 von Ulrike Hellert, Ute Peters und Christina Goesmann zeigt unter dem Titel „Innovatives Employer Branding durch Lebensphasenorientierung“ die Chancen auf, wie Unternehmen in einem umkämpften Fachkräfte-Arbeitsmarkt mit einem lebensphasenorientierten Personalmanagement ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen können. Im Beitrag wird zunächst das Konzept des Employer Branding als attraktive Strategie der Personalgewinnung auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vorgestellt. Der Beitrag zeigt mögliche Rekrutierungsschritte auf, die lebensphasenorientiert und praxisnah, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit entsprechenden Innovationsstrukturen, neue Einsatzmöglichkeiten eröffnen. Basierend auf den Projektergebnissen werden exemplarische Handlungsempfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen zur Gestaltung eines lebensphasenorientierten Employer Branding formuliert.

Den Empirie-Teil des Buches eröffnet Kap. 7 mit einem Beitrag von Christina Goesmann, Ute Peters und Ulrike Hellert. In ihrem Text „Diversity und Lebensphasenorientierung in der betrieblichen Praxis“ widmen sich die Autorinnen der Frage, inwieweit in kleinen und mittleren Unternehmen aus dem Bereich der Technikentwicklung bereits die „neue Vielfalt“ in den Belegschaften angekommen ist. Während vor allem große Unternehmen Diversity-Management-Strategien fest in ihrer Personalpolitik verankert haben, spielt das Thema in kleineren und mittleren Unternehmen bisher eine untergeordnete Rolle. In ihrem Teilvorhaben wurden drei kleine und mittlere Unternehmen, die eigene technische Entwicklung betreiben, untersucht. Ziel war es zum einen, die Verbreitung von Diversity-Ansätzen in diesem spezifischen Unternehmenstypus zu untersuchen. Zum anderen wurde im zweiten Schritt der Frage nachgegangen, in welchem Ausmaß und in welcher Bandbreite in kleinen und mittleren Unternehmen biografisch heterogene Belegschaften anzutreffen sind und welche Werthaltungen ihnen entgegengebracht werden. Der Beitrag schließt mit Implikationen dieser Ergebnisse für die diversitätsförderliche Personalrekrutierung in KMU.

Eine lebensphasensensible Gestaltung der Entwicklungs- und Karrierekonzepte muss an den Bedürfnissen der Beschäftigten ansetzen. In Kap. 8 zeigen Katrin Gül, Andreas Boes, und Tobias Kämpf, wie Beschäftigte in verschiedenen Phasen ihres Erwerbslebens ihre Arbeitssituation erleben und welche Erwartungen und Bedürfnisse sie bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung und der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben haben. Dargestellt werden die Ergebnisse von Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen der IT-Industrie, basierend auf rund 100 Expertengesprächen und Intensivinterviews mit Beschäftigten. Dabei wird die Perspektive der Beschäftigten ins Zentrum gestellt und entlang verschiedener Phasen des Erwerbslebens diskutiert. Die Autor/innen machen deutlich, worin die Lücken und Schwachstellen traditioneller Entwicklungs- und Karrierekonzepte bestehen,

<http://www.springer.com/978-3-658-09197-2>

Praxishandbuch lebensphasenorientiertes

Personalmanagement

Fachkräftepotenziale in technischen

Entwicklungsbereichen erschließen und fördern

Gerlmaier, A.; Gül, K.; Hellert, U.; Kämpf, T.; Latniak, E.

(Hrsg.)

2016, XII, 331 S. 20 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-09197-2