

Anja Gerlmaier · Katrin Gül
Ulrike Hellert · Tobias Kämpf
Erich Latniak *Hrsg.*

Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Fachkräftepotenziale in technischen
Entwicklungsbereichen erschließen
und fördern

Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Anja Gerlmaier • Katrin Gül • Ulrike Hellert
Tobias Kämpf • Erich Latniak
(Hrsg.)

Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Fachkräftepotenziale in technischen
Entwicklungsbereichen erschließen
und fördern

Herausgeber
Anja Gerlmaier
Dortmund
Deutschland

Tobias Kämpf
München
Deutschland

Katrin Gül
München
Deutschland

Erich Latniak
Duisburg
Deutschland

Ulrike Hellert
Nürnberg
Deutschland

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 01HH11092-94 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

ISBN 978-3-658-09197-2
DOI 10.1007/978-3-658-09198-9

ISBN 978-3-658-09198-9 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Der demografische Wandel beeinflusst Deutschland in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen. Er bringt vielfältige Herausforderungen und Chancen für die Wirtschaft und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, auf dem Arbeitsmarkt, in der Infrastrukturentwicklung, den Sozialsystemen. Diese Chancen müssen erkannt und genutzt, die Herausforderungen gemeistert werden.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung greift mit dem Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ diese gegenwärtig und zukünftig sehr bedeutsame Thematik auf. Seit dem Jahr 2011 bis zum Jahr 2015 werden 28 Verbundprojekte mit 80 Teilvorhaben gefördert.

In diesem Zusammenhang griff das Verbundprojekt „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel (pinowa)“ vor allem den thematischen Forschungs- und Entwicklungsbereich „Innovationspotenziale durch veränderte Erwerbsbiographien“ auf. „pinowa“ untersuchte, inwieweit ein arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement einen substanziellen Beitrag zu einer nachhaltigen Innovationsstrategie leisten und zur Vermeidung von Fachkräftemangel beitragen kann. Neue Wege des Personalmanagements wurden erarbeitet, die dazu dienen können, die Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit von hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg und unter Berücksichtigung der jeweiligen Arbeits- und Lebenslagen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Das „Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement – Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern“, welches das Verbundprojekt mit seinen drei Teilvorhaben „Arbeitslebensphasensensible Innovationskulturen“ (Universität Duisburg-Essen), „Demografieorientierte Rollen-, Laufbahn- und Karrierekonzepte als Innovationstreiber“ (Institut für sozialwissenschaftliche Forschung eingetragener Verein) und „Diversitätsförderliches Personalrecruitment in kleinen und mittelständischen Innovationsstrukturen“ (FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH) vorlegt, beinhaltet wertvolle Ergebnisse und Erfahrungen, die zum Dialog und zum Handeln in Wissenschaft und Unternehmenspraxis anregen.

Ausgehend von der Fragestellung, inwieweit Unternehmen die Innovationspotenziale der Beschäftigten ausschöpfen, wird notwendiger Handlungsbedarf verdeutlicht. Entwickelte Konzepte eines demografieorientierten und arbeitslebensphasensensiblen Personalmanagements werden dargestellt und Instrumente wie „Lebensphasenorientierte Potenzialanalyse“, „Rekrutierungstoolbox für KMU“, „KMU-Lebensphasencheck“ erläutert. Repräsentative Praxisbeispiele verschiedener Unternehmen werden vorgestellt.

Es ist zu wünschen, dass die Leserinnen und Leser aus der vorliegenden Ergebnispublikation einen Gewinn für ihre Tätigkeit ziehen und inspiriert werden, Neues anzuwenden und zu gestalten und den demografischen Wandel durch innovative Lösungen und Ideen zur Chance zu machen.

Gabriele Kossack

Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Projektträger im Deutschen
Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR), Arbeitsgestaltung
und Dienstleistungen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Anja Gerlmaier und Erich Latniak	
Teil I Konzepte und Begründungen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements		
2	Entwicklungsberufe im demografischen Wandel: Nutzen entwickelnde Unternehmen heute die Innovationspotenziale der Beschäftigten?	19
	Anja Gerlmaier, Erich Latniak und Hans Georg Schwinn	
3	Gesund und innovativ arbeiten in jeder Lebensepisode: personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf bei Entwicklungsberufen	35
	Anja Gerlmaier	
4	Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte— ein Schlüssel zu mehr Nachhaltigkeit in moderner Wissensarbeit	59
	Katrin Gül, Andreas Boes und Tobias Kämpf	
5	Lebensphasenorientierte Führung: heterogene Innovationsteams erfolgreich führen	77
	Anja Gerlmaier und Erich Latniak	
6	Innovatives Employer Branding durch Lebensphasenorientierung	97
	Ulrike Hellert, Ute Peters und Christina Goesmann	
Teil II Empirische Befunde		
7	Diversity und Lebensphasenorientierung in der betrieblichen Praxis	117
	Christina Goesmann, Ute Peters und Ulrike Hellert	

8 Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte: Was brauchen die Beschäftigten?	143
Katrin Gül, Andreas Boes und Tobias Kämpf	
9 Was macht Entwicklungsteams wirklich innovativer – Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Innovations-Engineerings	171
Anja Gerlmaier	
Teil III Instrumente zur Förderung der Lebensphasenorientierung	
10 Lebensphasenorientiertes Personalmanagement: betriebliche Handlungsfelder erkennen mit der „Lebensphasenorientierten Potenzialanalyse“	207
Erich Latniak und Anja Gerlmaier	
11 Diversitätsförderliche Rekrutierungstoolbox für KMU	221
Ute Peters, Christina Goesmann und Ulrike Hellert	
12 KMU-Lebensphasen-Check – ein Instrument zur Messung der Lebensphasenorientierung im Unternehmen	243
Christina Goesmann, Ute Peters und Ulrike Hellert	
13 Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte: Handlungsfelder, Ansätze und Tools	255
Katrin Gül, Andreas Boes und Tobias Kämpf	
14 Arbeitslebensphasensensibles Erholungsmanagement	269
Erich Latniak, Anja Gerlmaier und Stephan Hinrichs	
Teil IV Betriebliche Praxisbeispiele	
15 Praxisbeispiel Pilkington: demografischer Wandel und innovatives Personalmanagement in der Oberpfalz	287
Marco Götz	
16 Gesund bleiben von Anfang an – erste Erfahrungen aus der Sicht des Betriebsrats Birlinghoven	299
Claus Hoffmann	

17 Die Zeitkontenmodelle und der Familienservice der Software AG – Flexibilität und Unterstützung für die Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen	315
Monika Neumannn und Susanne Murmann	
18 Lebensphasenorientiertes Personalmanagement am Beispiel der SAP SE	323
Heidrun Kleefeld	

Mitarbeiterverzeichnis

Andreas Boes Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, Deutschland

Anja Gerlmaier Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland

Christina Goesmann iap – Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule, Essen, Deutschland

Marco Götz Pilkington Deutschland AG, Weiherhammer, Deutschland

Katrin Gül Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München, Deutschland

Ulrike Hellert iap – Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule, Essen, Deutschland

Stephan Hinrichs Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland

Claus Hoffmann Fraunhofer Institutszentrum Schloß Birlinghoven IZB, Schloss Birlinghoven, Sankt Augustin, Deutschland

Tobias Kämpf Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, Deutschland

Heidrun Kleefeld SAP SE, Walldorf, Deutschland

Erich Latniak Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland

Susanne Murmann Darmstadt, Deutschland

Monika Neumannn Software AG, München, Deutschland

Ute Peters iap – Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule, Essen, Deutschland

Hans Georg Schwinn Dortmund, Deutschland

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,

und arbeiten heraus, wo wichtige Ansatzpunkte für eine lebensphasensensible Gestaltung der Entwicklungs- und Karrierekonzepte liegen.

Die Innovationsressourcen von Entwickler/-innen trotz stetig steigender Arbeitsanforderungen langfristig zu erhalten und zu entfalten, bedarf nicht nur lebensphasenspezifischer Konzepte. In gleicher Weise sind Instrumente einer präventiven und persönlichkeitsförderlichen Leistungskultur von Bedeutung. Wie dies auf der Teamebene erfolgreich gelingen kann, beschreibt Anja Gerlmaier in Kap. 9 in ihrem Beitrag „Was macht Entwicklungsteams wirklich innovativer – Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Innovationsengineerings“. Im Beitrag werden anhand von zehn Fallbeispielen gelungener Innovationsprozesse zentrale Erfolgsfaktoren im Hinblick auf das Projekt- und Personaleinsatzmanagement in Entwicklungsteams aus der Sicht von Teammitgliedern beschrieben. Im Anschluss daran gibt die Autorin, entlang von Phasen der Innovationsprojekte, Handlungsempfehlungen dafür, welche Strategien für die Koordination, Teamkooperation und Teamzusammensetzung dazu beitragen können, auch unter innovationswidrigen Kontextbedingungen Entwicklungsprojekte erfolgreich zu bewältigen.

Den Teilbereich Praxisinstrumente eröffnen die Autor/innen Erich Latniak und Anja Gerlmaier mit dem Kap. 10. Im Beitrag „Betriebliche Handlungsfelder erkennen mit der Lebensphasen orientierten Potenzialanalyse“ wird ein Instrument vorgestellt, mit dem betriebliche Expert/innen (Vorgesetzte, Personalverantwortliche, Gesundheitsmanager/innen etc.) entlang von Lebensphasen spezifische personalbezogene Handlungsfelder im Bereich der Personalarbeit identifizieren können. Das vorgestellte orientierende Verfahren baut auf Einschätzungen betrieblicher Expert/innen und Führungskräfte auf, die Beurteilungen für die Gesamtorganisation oder Untereinheiten im Hinblick auf die Auftretenshäufigkeit anspruchsvoller Berufs- und Lebensphasen sowie im Hinblick auf die Risiken einer Unter- oder Übernutzung von Arbeitsvermögen vornehmen. Das Instrument ermöglicht so eine zeit- und ressourcenökonomische Analyse vorhandener Handlungsbedarfe und kann für eine ganzheitlich ausgerichtete HR-Planung nützliche Informationen liefern.

In dem darauf folgenden Beitrag von Ute Peters, Christina Goesmann und Ulrike Helbert „Rekrutierungstoolbox für KMU“ wird ein weiteres Instrument zur Förderung von Lebensphasenorientierung in Organisationen vorgestellt. Die Autorinnen beschreiben in Kap. 11 mit der Rekrutierungstoolbox ein Vorgehensmodell für die Personalrekrutierung, das es vor allen Dingen kleinen und mittleren Unternehmen im Engineering-Bereich ermöglichen soll, die Leistungspotenziale bisher wenig berücksichtigter Bewerber/innen-Gruppen besser zu erschließen. Die Toolbox bietet den Unternehmen einfach einzusetzende Handreichungen besonders in den Feldern Anforderungsprofil und Bewerbungsgespräch an. Ziel des Instruments ist es, an verschiedenen Stellen im Rekrutierungsprozess zu verhindern, dass der Fokus bei der Personalauswahl von vornherein auf den vermeintlich optimalen, männlichen, jungen Bewerber eingeschränkt wird. Die Toolbox umfasst Handlungsleitfäden zu den Themen: Anforderungsprofil, Stellenanzeige, Bewerbungsmanagement und Einstellungsinterview.

In Kap. 12 wird von Christina Goesmann, Ute Peters und Ulrike Hellert in ihrem Beitrag „KMU Lebensphasen-Check – Ein Instrument zur Messung der Lebensphasenorientierung“ vorgestellt, mit dem Organisationen Informationen darüber sammeln können, welches Ausmaß tatsächlich gelebter Lebensphasenorientierung intern vorzufinden ist. Ziel des Verfahrens ist es, das Thema Lebensphasenorientierung in seiner Bedeutung und Ausgestaltung in den Dimensionen „Maßnahmen und Instrumente“, „Unternehmenskultur und Führung“ und „Employer Branding“ zu untersuchen. Hierzu werden die verschiedenen Themen (Kategorien) und Ausprägungen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements im Unternehmen erfasst. Dieses Vorgehen ermöglicht es Schlüsse zu ziehen, inwiefern die vorhandenen Instrumente ihre Entsprechung in der Kultur des Unternehmens haben und wirklich gelebt werden beziehungsweise inwiefern handlungsleitende Werte und Normen zwar diffus existieren, jedoch keine Verankerung in konkreten Verhaltensweisen und Maßnahmen haben. Zudem kann mit Hilfe des Instruments festgestellt werden, inwieweit und in welcher Form diese Maßnahmen und ihre Bedeutung in der Unternehmenspraxis für ein gezieltes Employer Branding genutzt werden sollten.

Wie im Unternehmen Instrumente einer lebensphasensensiblen Laufbahngestaltung umgesetzt werden können, stellen in Kap. 13 die Autor/innen Katrin Gül, Andreas Boes und Tobias Kämpf vor. In ihrem Beitrag „Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte: Handlungsfelder, Ansätze und Tools“ geben sie auf Basis ihrer Untersuchungen einen Überblick über die in den Unternehmen genutzten Instrumente einer lebensphasensensiblen Personalpolitik, sowohl was die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben als auch was die Förderung der beruflichen Entfaltung angeht. Dabei arbeiten sie vier strategische Handlungsfelder heraus, die eine zentrale Bedeutung für die Gestaltung lebensphasensensibler Personalpolitik haben und die mit konkreten Handlungsmöglichkeiten und -beispielen hinterlegt werden. Dies sind die notwendige Entzerrung der „Rush-Hour des Lebens“, die Öffnung von horizontalen beruflichen Entwicklungspfaden („Karrieren in die Breite“, insbesondere von Fachkarrieren), die Nutzung von Potenzialen erfahrener Beschäftigter gerade für das Innovationshandeln, und schließlich die Schaffung nachhaltiger Arbeitsbedingungen.

Neben lebensphasenübergreifenden Konzepten zur Stressminderung und Erhaltung der psychischen Gesundheit werden im Instrumententeil des Handbuchs von Erich Latniak, Anja Gerlmaier und Stephan Hinrichs in Kap. 14 evaluierte Instrumente für ein lebensphasensensibles Erholungsmanagement vorgestellt. Im Beitrag werden drei Instrumente vorgestellt, die sich in den bei den Partnerbetrieben durchgeführten Präventionsworkshops als besonders wirkungsvoll erwiesen haben. Hierbei handelt es sich um ein Instrument zur Erhöhung der individuellen Achtsamkeit („Stressampel“), um Informationen zum Pausenmanagement sowie ein Instrument zur Regeneration und Rekreation im Freizeitbereich („Checkliste positive Erlebnisse“). Ziel ist es, mit diesen Mitteln ein differenzielles und individualisiertes Erholungsmanagement bezogen auf die jeweils konkrete Situation des/r Betroffenen zu ermöglichen („Cafeteria-Ansatz“). Anhand der erhobenen Daten kann gezeigt werden, dass Beschäftigte in Abhängigkeit von ihren spezifischen Arbeits- und Lebensphasen unterschiedliche Präferenzen im Hinblick auf Stress-Präventionsangebote

besitzen und die Wirksamkeit der Methoden nicht unabhängig von der jeweiligen Lebensphase ist.

Was Unternehmen konkret tun können, um ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement oder Elemente in Ihrem Unternehmen implementieren zu können, wird im letzten Abschnitt mit betrieblichen Praxisbeispielen untermauert. In diesem Teil des Praktiker-Handbuchs berichten HR-Verantwortliche und Betriebsrätinnen/Betriebsräte über die verschiedenen Ansätze von Lebensphasenorientierung und wie damit gesunde und innovative Entwicklungsarbeit in den unterschiedlichen Phasen der Erwerbsbiografie unterstützt werden kann.

Das erste Praxisbeispiel in Kap. 15 stammt aus der Pilkington AG. Marco Götz berichtet in seinem Beitrag über erste Erfahrungen aus dem Projekt „Demografischer Wandel und innovatives Personalmanagement in der Oberpfalz (GENIUS)“. Die Pilkington Deutschland AG hat sich zum Ziel gesetzt, den zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern, indem negativen Auswirkungen des demografischen Wandels frühzeitig entgegen gewirkt wird. Im Mittelpunkt stehen drei Handlungsfelder: Unternehmenskultur, Wissensmanagement und Gesundheit. Zielsetzung ist es, die gesamte Belegschaft über Folgen, Konsequenzen, aber auch Chancen des demografischen Wandels aufzuklären und gemeinsam Handlungsstrategien für die Region, das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln. Im Beitrag wird über erste Erfahrungen berichtet, wie durch Führungskräfte-Trainings die generationsübergreifende Kommunikations- und Interaktionskompetenz gefördert wird. Dabei wurde versucht, unreflektierte, einseitig negative oder falsche Altersbilder und Stereotypen durch ausgewogene und zutreffende Vorstellungen zu ersetzen, Dadurch soll eine faire und an den tatsächlichen Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtete Alterskultur im Unternehmen geschaffen werden. Im Bereich des Wissensmanagements geht es in diesem Beispiel um die effiziente Wissenserfassung, -darstellung sowie den Wissenstransfer zwischen den Generationen. Der Bereich Gesundheit beschäftigt sich schließlich mit der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen in Unternehmen. Der Autor beschreibt die Wirkungen dieser lebensphasensensiblen Personalentwicklungsaktivitäten für die Arbeitgeberattraktivität in einer von Fachkräftemangel geprägten Region.

Im Kap. 16 berichtet Claus Hoffmann vom Fraunhofer-Institutszentrum Birlinghoven über erste Erfahrungen, wie durch das Instrument der „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen“ ein Beitrag zur Gesunderhaltung insbesondere von hochqualifizierten Beschäftigten in der beruflichen Orientierungsphase gelingen kann. Ausgangspunkt des Beitrages „Gesund bleiben von Anfang an – erste Erfahrungen des Betriebsrats am Fraunhofer Institutszentrum Birlinghoven mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ ist die Erfahrung, dass die Arbeitsbedingungen am Fraunhofer-Institut von den Beschäftigten eigentlich als gut empfunden werden. Probleme bereitete dem Betriebsrat allerdings, dass der hohe Arbeits- und Leistungsdruck und der dabei erlebte andauernde Stress, von dem gerade der Forschungsnachwuchs betroffen ist, eine gesundheitliche Schädigung bei dieser Personengruppe hervorrufen könnte. Im Beitrag wird berichtet, inwieweit die Durchführung einer betrieblichen Gefährdungsanalyse mit dem Schwerpunkt

„psychische Belastung“ dazu beitragen kann, bereits beim Einstieg in Entwicklungsberufe wirksame Stresspräventionsmaßnahmen umzusetzen. Vorgestellt wird dabei ein Drei-Stufen-Modell der Gefährdungsanalyse, das in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben wurde. Vorgehensweise und erste Erfahrungen bei der Umsetzung der Gefährdungsanalyse, die für betriebliche Praktiker nützlich sind, werden im Beitrag vorgestellt.

Im Kap. 17 geben dann Monika Neumann und Susanne Murmann von der Software AG in ihrem Beitrag „Die Zeitkontenmodelle und der Familienservice der Software AG – Flexibilität und Unterstützung für die Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen“ einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten für die Beschäftigten der Software AG, ihre Arbeitszeit lebensphasenflexibel zu gestalten. Bei den vorgestellten Beispielen handelt es sich um Zeitkontenmodelle, die den Beschäftigten sowohl kurzfristig wie langfristig eine flexible Arbeitszeiteinteilung ermöglichen. Die Autorinnen stellen zudem eine im Unternehmen eingeführte Teilzeit-Option für ab 55-Jährige vor, die es diesen Beschäftigten erlaubt, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Darüber hinaus wird im Beitrag der unterstützende Familienservice des Unternehmens vorgestellt, bei dem durch einen Dienstleister Beratungs- und Vermittlungsangebote für Beschäftigte in kritischen Lebensphasen zum Beispiel im Zusammenhang mit Kinder- beziehungsweise Angehörigenbetreuung sowie in unterschiedlichen Beratungssituationen bereitgestellt werden.

Der folgende Beitrag „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement am Beispiel der SAP SE“ von Heidrun Kleefeld (SAP SE) beschreibt dann die Ansatzpunkte des lebensphasensensiblen Personalmanagements bei der SAP SE und stellt dabei die engen Bezüge zu einer Kultur der Innovation heraus. Heidrun Kleefeld erläutert Ziele, Konzepte und Instrumente für die Phase des Berufseinstiegs, die Entzerrung der Rush-Hour, sowie die berufliche Entwicklung über die gesamte Erwerbsdauer und skizziert die Maßnahmen für die Gesundheitsförderung und die Phase des Erwerbsausstiegs. Betont wird dabei die Bedeutung des lebensphasensensiblen Personalmanagements für die Attraktivität als Arbeitgeber und es wird hervorgehoben, dass gerade eine gezielte Unterstützung der Führungskräfte durch das Personalmanagement erforderlich ist, um die dargestellten Konzepte mit Leben zu füllen.

Literatur

- Aretz, H.-J., & Hansen, K. (2002). *Diversity und Diversity-Management in Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster: Lit Verlag.
- Boes, A., Kämpf, T., & Trinks, K. (2011). Zeitenwende in der IT-Industrie: Vom Eldorado gesunder Arbeit zur Burnout-Zone? In A. Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), *Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention* (S. 19–52). Kröning: Asanger.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). (2013). Engpassanalyse 2013. Besondere Betroffenheit in den Berufsfeldern Energie und Elektro- sowie Maschinen- und Fahrzeugtechnik. Stand Mai 2013. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/fachkraefte/engpassanalyse-2013,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 19. Feb. 2015.

- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM). (2013). Pressekonferenz Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte am 29.10.2013. Foliensatz zur Präsentation der Befragungsergebnisse durch Prof. Dr. Dieter Kempf (letzter Zugriff: 12. Dez. 2013).
- Flüter-Hoffmann, C. (2009). Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – ein innovatives Personal-konzept im demografischen Wandel. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert* (S. 267–271). Dortmund: GfA.
- Gerlmaier, A., & Latniak, E. (2005). Eine Bilanz gesunder Mitarbeiter. *Personalwirtschaft*, 32(7), 24–26.
- Gerlmaier, A., & Latniak, E. (2013). Psychische Belastungen in der IT-Projektarbeit – betriebliche Ansatzpunkte der Gestaltung und ihre Grenzen. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr: psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)* (S. 165–193). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graf, A. (2008). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Handlungsfelder und Maßnahmen. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (S. 267–280). Wiesbaden: Gabler.
- Hammermann, A., & Schmidt, J. (2014). Diversity Management. Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt. IW Trends 4/2014. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. <http://www.iwkoeln.de/de/studien/iw-trends/beitrag/andrea-hammermann-joerg-schmidt-diversity-management-198814>. Zugegriffen: 19. Feb. 2015.
- Hansen, K. (2001a). Teamarbeit in der marktorientierten Organisation. In W. Pepels (Hrsg.), *Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen* (S. 307–337) Heidelberg: Sauer.
- Hansen, K. (2001b). *Diversity Management – ein Konzept auch für mitteleuropäische Unternehmen*. Bocholt: Ms.
- Himmel, S., & Henning, K. (2005). Diversity-Management als Werkzeug der Kompetenzentwicklung in Betrieb und Studium. *Arbeit*, 1, 18–33.
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung). (o. J.). Berufe im Spiegel der Statistik. Bisd. infosys.iab.de. Zugegriffen: 12. Feb. 2015.
- Jans, M. (2004). Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen – Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse. Essener Beiträge zur Personalforschung Nr. 3 (2004). Essen: Universität Duisburg Essen. Lehrstuhl ABWL insb. Personal. <http://www.uni-due.de/apo/Download/EBPF3.pdf>. Zugegriffen: 2. März 2015.
- Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity Management. Chancengleichheit für all und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (6. Aufl., S. 155–174). Wiesbaden: Gabler Springer.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! managing employee diversity as a vital resource*. Homewood: Business One Irwin.
- Moldaschl, M. (2007). Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe des Modells Nachhaltiger Unternehmensführung. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Immaterielle Ressource. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (2. Aufl., S. 81–110). München: Hampp.
- Neubecker, N. (2014). *Fachkräftemangel. DIW Roundup 14.01.2014*. Berlin: DIW. http://www.diw.de/de/diw_01.c.434984.de/presse/diw_roundup/die_debatte_ueber_den_fachkraeftemangel.html. Zugegriffen: 19. Feb. 2015.
- Reichenhagen, G. (2007). Beschäftigungsfähigkeit, altersflexibles Führen und gesundheitliche Potenziale. *Personalführung*, 8, 44–51.
- Rump, J., Eilers, S., & Wilms, G. (2011). *Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0*. Mainz: Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz.
- Rump, J., Wilms, G., & Eilers, S. (2014). *Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis*. Berling: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Sattelberger, T. (1995). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Innovative Personalentwicklung* (3. Aufl., S. 287–305). Wiesbaden: Gabler.
- Sepehri, P. (2002). *Diversity and Managing Diversity in internationalen Organisationen*. München: Hampp.
- Tempel, J., & Ilmarinen, J. (2013). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen* (Hrsg. v. M. Giesert). Hamburg: VSA.
- Tivig, T., Henseke, G., Neuhaus, J., Strohnner, B., Biersack, W., Matthes, B., & Damelang, A. (2013). *Berufe im demografischen Wandel. Alterungstrends und Fachkräfteangebot*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Uribe, J., Strina, G., & Preuschoff, S. (2003). Diversity-Management – Betriebliche Integration kultureller Vielfalt. In S. Preuschoff & F. Hees (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt als Ressource. Neue Nutzungspotenziale für Betriebe und Kunden* (S. 21–43). Aachen: Technische Hochschule Aachen Zentrum f. Lern- und Wissensmanagement.
- Zika, G., Helmrich, R., Kalinowski, M., Wolter, I., Hummel, M., Maier, T., et al. (2012). Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. In der Arbeitszeit steckt noch eine Menge Potenzial. IAB Kurzbericht 18/2012. <http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb1812.pdf>. Zugegriffen: 2. Jan. 2014.



Dr. Anja Gerlmaier ist Arbeitspsychologin und seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Sie studierte in Bochum Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und promovierte im Jahr 2002 in Dortmund. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Stress- und Belastungsforschung sowie der betrieblichen Gesundheitsprävention und alternsgerechten Arbeitsgestaltung, in denen sie in den letzten 13 Jahren verschiedene anwendungsorientierte Forschungsprojekte leitete und durchführte. Sie war Projektkoordinatorin des Verbundprojekts pinowa.



Dr. Erich Latniak ist Sozialwissenschaftler und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (IAQ). Seit über 25 Jahren arbeitet er zu den Themen organisationaler Wandel, Organisations- und Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung sowie Prävention psychischer Belastungen in unterschiedlichen Branchen. Er war dabei unter anderem Berater in Reorganisationsprojekten in Industrieunternehmen, verfügt über Forschungserfahrung in internationalen Projekten und in der Zusammenarbeit mit Sozialpartnern und Betriebsräten. Er ist tätig als Gutachter für wissenschaftliche Zeitschriften sowie Mitglied in mehreren Beiräten.

Teil I

**Konzepte und Begründungen
eines lebensphasenorientierten
Personalmanagements**

Entwicklungsberufe im demografischen Wandel: Nutzen entwickelnde Unternehmen heute die Innovationspotenziale der Beschäftigten?

Anja Gerlmaier, Erich Latniak und Hans Georg Schwinn

2.1 Problemstellung

Technikentwicklung, gemeint ist damit die Produkt- und Anwendungsentwicklung, ist in Deutschland ein Eckpfeiler für wirtschaftliches Wachstum und hoch qualifizierte Beschäftigung. Bedarfsprognosen gehen wegen des demografischen Wandels insbesondere für diesen Wirtschaftsbereich von einem steigenden Fachkräftemangel aus. Befürchtet wird dabei, dass das altersbedingte Ausscheiden vieler IT-Experten und Ingenieure, insbesondere in den Entwicklungsbereichen, nicht kompensiert werden kann. Experten sagen voraus, dass für das Jahr 2035 15% unbesetzte Stellen bei MINT-Berufen auftreten werden (Neubauer et al. 2012; Brenke 2012, S. 6 ff.).

Offenbar wird es keinen generellen Fachkräftemangel in den technischen Berufen geben, vielmehr wird von Engpässen in spezifischen Tätigkeitsbereichen ausgegangen. Dies gilt für Elektro-Ingenieure/innen, für den Bereich der technischen Produktentwicklung in der Fahrzeugtechnik, in der Mechatronik oder im Energiewesen, sowie insgesamt für

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

H. G. Schwinn
Umlandstr. 70, 44147 Dortmund, Deutschland
E-Mail: hans-georg.schwinn@gmx.de

Forschungs- und Entwicklungsaufgaben (Tivig et al. 2013, S. 36). Es ist davon auszugehen, dass dieser Fachkräftemangel trotz verstärkter Bemühungen um Ausbildung und Zuwanderung aus dem Ausland auftreten wird. Gleiches gilt offenbar für spezifische Bereiche des IT-Sektors. Nach Angaben des Branchenverbands BITKOM (2013) wird besonders für die IT-Anwendungsberatung, Softwareentwicklung und Programmierung ein Spezialistenmangel in der Größenordnung von rund 39.000 Stellen konstatiert. Da zu erwarten ist, dass sich zukünftig die Bedarfe gerade in den Entwicklungsbereichen eher noch verstärken werden, werden sich auch entstehende Engpässe dort besonders bemerkbar machen (vgl. u.a. BA 2012; Bonin et al. 2007; Erdmann und Koppel 2009; VDI 2013).

Deshalb stellt sich die Frage, wie Unternehmen in Deutschland zukünftig in ausreichendem Umfang qualifizierte und innovative Mitarbeiter insbesondere für ihre Entwicklungsbereiche rekrutieren und dauerhaft halten können. Neben eher gesellschaftlichen Ansatzpunkten wie der viel diskutierten Arbeitsmigration stellt ein demografiesensibles Personalmanagement der Unternehmen selbst einen wichtigen Ansatzpunkt zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen dar (Latniak 2013). Instrumente wie ein systematisches Gesundheitsmanagement, familienfreundliche Leistungsarrangements, demografiegerechte Karrierewege und diversitätsorientierte Rekrutierungsstrategien sind Bestandteile einer solchen betrieblichen Personalpolitik. Sie können dazu beitragen, dass die Innovationspotenziale der Mitarbeitenden in jeder Lebensphase gefördert und weiterentwickelt werden und dabei gleichzeitig, im Sinne eines Employer Branding, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöht werden kann.

Im nachfolgenden Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit die Innovationspotenziale der Beschäftigten von den entwickelnden Unternehmen wirklich genutzt werden. Von besonderem Interesse ist dabei, ob es Phasen innerhalb der Erwerbsbiografie der untersuchten Berufsgruppen gibt, deren Leistungspotenzial nicht voll erschlossen wird. Dazu werden die Ergebnisse umfangreicher Analysen von Beschäftigtenbefragungen dargestellt, wobei besonderes Augenmerk auf die unterschiedlichen Arbeitslebensphasen innerhalb der Erwerbsbiografien, wie etwa der Phase des Berufseinstiegs, der mittleren „Familien“-Phase oder dem späteren Erwerbsabschnitt, gelegt wurde. In der Untersuchung analysieren wir die für die Technikentwicklung besonders wichtigen Berufsgruppen; dies sind einerseits Informatiker/innen und IT-Fachkräfte, andererseits Ingenieur/innen sowie Techniker/innen. Im Anschluss an diese Analyse werden erste Ansatzpunkte für weitere betriebliche Aktivitäten aufgezeigt.

Zwei Einschränkungen sind bei den folgenden Darstellungen zu berücksichtigen. Grundsätzlich werden diese Personengruppen auch in anderen betrieblichen Tätigkeitsbereichen beschäftigt; die verfügbaren Daten lassen hier aber keine differenziertere Auswertung zu. Zudem ist festzuhalten, dass die Analyse berufsbezogene Entwicklungen im Bereich der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung aufdeckt. Sie lässt darum nur indirekte Rückschlüsse auf konkrete personalpolitische Praktiken in Unternehmen zu.