

Demografiefreundliche Unternehmenskultur und Partizipation

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Katrin Gül, Tobias Kämpf

Forum 8: Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel
– neue Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte

3. Zukunftsforum Innovationsfähigkeit
am 31. März – 01. April 2011 in Berlin: „Innovation im Dienste der Gesellschaft“

Agenda

- Unternehmenskultur unter Veränderungsdruck
- Zentrale Ansatzpunkte für eine nachhaltige Veränderung von Unternehmenskultur
- Fallbeispiele „späte Karriere“ und „arbeitslebensphasen-sensible Rollenkonzepte“
- Arbeitslebensphasensensible Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepte als strategische Hebel einer demografiesensiblen Unternehmenskultur

Unternehmenskultur unter Veränderungsdruck

- **Aktuelle Herausforderungen stellen bisher gelebte Unternehmenskultur unter Veränderungsdruck**
 - **Neue Phase der Internationalisierung** → Unternehmen müssen sich als Teil einer global vernetzten Welt begreifen und die Internationalisierung als strategische Herausforderung annehmen
 - **Neue Belastungskonstellation** → Eine nachhaltige Gesundheitsförderung muss zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik und der Organisationsentwicklung werden
 - **Karrierechancen von Frauen** → Die Förderung von Frauen bei der Teilhabe an Karrierechancen erfordert eine proaktive Gestaltung des Karrieremechanismus im Unternehmen
 - **Demografische Entwicklung** → Ein vorausschauender Umgang mit dem demografischen Wandel braucht ein arbeits- und lebensphasensensibles Personalmanagement
 - **„Unternehmen 2.0“: Diese Entwicklungen müssen im Kontext eines grundlegenden Umbruchs in den Unternehmen gesehen werden**
 - Unternehmen sehen sich vor die Herausforderung gestellt, sich neu zu erfinden
 - Der Umbruch erzeugt in den Unternehmen einen neuen Innovationsmodus
- **Die erfolgreiche Bewältigung all dieser Herausforderungen erfordert eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur unter kontinuierlicher Beteiligung der Mitarbeiter**

Der demografische Wandel – Risiko für die Innovationsfähigkeit

- Insbesondere die demografische Entwicklung macht deutlich: bisher gelebte Unternehmenskulturen sind in Bezug auf die damit verbundenen Herausforderungen defizitär
 - Erschließung von Innovations-Know-how fast ausschließlich über die Rekrutierung junger, hoch qualifizierter Hochschulabsolvent/innen - die Innovationspotentiale von Beschäftigten in anderen Arbeitslebensphasen bleiben dagegen häufig ungenutzt
 - Karrierekonzepte orientieren sich immer noch an einer Standardvorstellung von Karriere, die ihren Leistungs-Höhepunkt zw. 30 und 40 Jahren hat – parallel zur Familienphase
 - Bisher sind in vielen Bereichen weder die Leistungskultur noch die Karrierekonzepte darauf eingestellt, dass die Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintrittsalter gewährleistet sein muss
 - In vielen Bereichen wirkt eine neue Belastungskonstellation, die ein hohes Risiko für psychische Erschöpfung und zeitweiliger oder vollständiger Arbeitsunfähigkeit birgt
- Der bisherige Umgang mit dem demografischen Wandel birgt Innovationsrisiken
 - Innovationspotentiale von vielen Beschäftigten werden in bestimmten Arbeitslebensphasen verschenkt bzw. „verheizt“
 - Besonders betroffen: zentrale Bereiche hochqualifizierter Arbeit (insb. „MINT“-Qualifikationen), die sich in den kommenden Jahren mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sehen werden

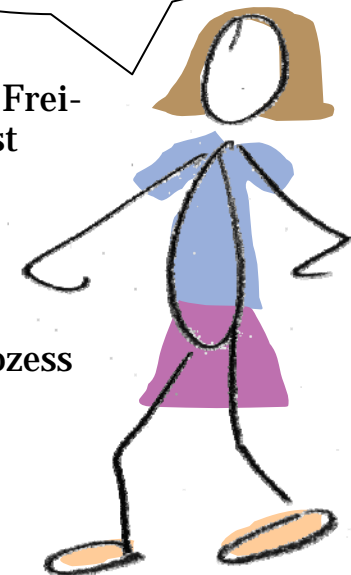
Zentrale Ansatzpunkte für eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur

- Ein nachhaltiger Wandel der Unternehmenskultur lässt sich erreichen ...
 - ... über das Zusammenspiel von neuen Organisationsprinzipien und daraus abgeleiteten Maßnahmen, welche die angestrebten Werthaltungen und Spielregeln transportieren und erfahrbar machen
 - ... und einer kontinuierlichen Partizipation der Beschäftigten, welche die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen sicherstellt und die Akzeptanz sowie aktive Unterstützung der Veränderungen erhöht
- Fokus: demografiefreundliche Unternehmenskultur
 - Entwicklung von arbeitslebensphasensensiblen Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepten, welche es den Beschäftigten ermöglichen, sich in allen Phasen ihres Erwerbslebens beruflich zu entwickeln und in Innovationsprozesse einbringen zu können
 - Partizipation der Beschäftigten bei ...
 - ... der Bestimmung des Problems
 - ... der Identifikation der richtigen Ansatzpunkte
 - ... dem Wirksammachen der Ansatzpunkte in der Praxis
 - ... dem Aufsetzen eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung der entwickelten Maßnahmen und Gestaltungsansätze

Fallbeispiel I „Späte Karriere“

- Wirtschaftsingenieurin, Mitte 40, verheiratet, zwei Kinder
 - Karriereentwicklung bisher gehemmt
 - viele Jahre Teilzeitarbeit aufgrund von Kinderbetreuungszeiten
 - häufige Stellenwechsel bedingt durch neue Jobangebote ihres Mannes und daraus resultierende Umzüge der Familie
 - Aktuell: Sachbearbeiterin bei einem großen Finanzdienstleister
 - Nach Phase der Familiengründung: Karriereambitionen
 - Unter großen Anstrengungen wurde das familiäre Hinterland so organisiert, dass Freiraum für eine Vollzeitstelle und verstärktes berufliches Engagement entstanden ist
 - Karriereziel: Unterabteilungsleiterin
 - Rahmenbedingungen im Betrieb
 - Der Vorgesetzte ist einer „späten Karriere“ (Bultemeier 2011) gegenüber aufgeschlossen und unterstützt den innerbetrieblichen Bewerbungsprozess
 - Step I: Mentoringprogramm zur Förderung von Frauen in Führungspositionen
 - Step II: Programm zum Erwerb einer Führungslizenz
- Die Beschäftigte hat für sich selbst ein arbeitslebensphasensensibles Karrierekonzept entworfen und sucht nun Wege, dieses durchzusetzen. Dabei stützt sie sich auf betriebliche Förderprogramme. Dieses Konzept einer „späten Karriere“ gilt es aufzugreifen und im Unternehmen zu verallgemeinern.

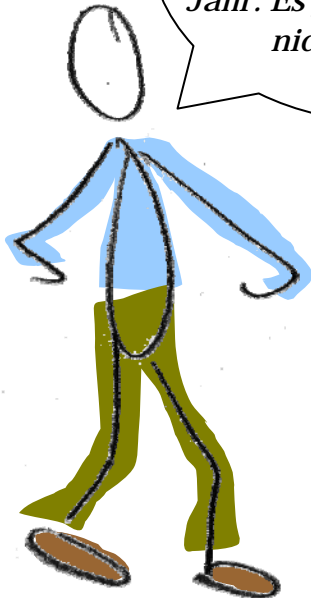
„Also mit meinem Mann habe ich in Shanghai ausgemacht, dass er bisher immer eigentlich alles machen konnte, was er wollte und er hat alle Möglichkeiten gehabt, und wenn ich zurück komme mit ihm aus Shanghai, dann habe ich auch jetzt Möglichkeiten.“



Fallbeispiel II „arbeitslebensphasen-sensible Alternativ-Rollen“

„Können Sie sich vorstellen, Ihre aktuelle Tätigkeit bis zum Erreichen Ihres Rentenalters auszuüben?“

„Never ever - nie und überhaupt nicht, nicht mal bis Ende dieses Jahres! Es muss was passieren dieses Jahr. Es geht nicht, nein. Ist nicht machbar.“



- IT-Berater, Anfang 40, verheiratet, zwei Kinder
 - Seit 10 Jahren sehr erfolgreich in der IT-Beratung tätig
 - Teamleiter eines international tätigen Beratungsteams
 - Starkes inhaltliches Interesse an der Arbeit
 - Hohe Arbeitsbelastungen sind an der Tagesordnung
 - sehr lange Arbeitszeiten
 - hohes Reiseaufkommen
 - Konflikte mit Kunden: Ärger mit Produkt entlädt sich direkt beim Berater
 - Schwierige Work-Life-Balance: traumatisches Erlebnis, als seine kleine Tochter nach einer Reise mit ihm „fremdelt“
 - Folgen: Ein „Weiter so“ ist nicht möglich
 - Burn-Out-Erfahrung: war für vier Wochen „einfach rausgeschossen“
 - kann sich nicht vorstellen, bis zur Rente in diesem Job weiter zu arbeiten
 - denkt stark über Jobwechsel nach, da es an Alternativen im Unternehmen fehlt
- Dem Unternehmen fehlt es bisher an Rollenmodellen, welche es ermöglichen, erfahrene Berater mit ihrer Expertise im Unternehmen zu halten, ohne sie dauerhaft „auszubrennen“.

Arbeitslebensphasensensible Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepte als strategische Hebel einer demografiesensiblen Unternehmenskultur

- **Einen zentralen Ansatzpunkt für die Entwicklung einer demografiesensiblen Unternehmenskultur bilden Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepte. Sie bieten die Chance ...**
 - ... die Spielregeln der Karrieregestaltung und –förderung neu zu definieren
 - ... eine Werthaltung zum Ausdruck zu bringen, welche die arbeitslebensphasenspezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten anerkennt und die entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten wertschätzt
 - ... Kompetenzen und Innovationspotentiale von Beschäftigten in verschiedenen Arbeits- und Lebensphasen systematisch zu fördern und zu nutzen
 - ... hoch qualifizierte und erfahrene Beschäftigte zu motivieren und an das Unternehmen zu binden
 - **Spezifischer Gestaltungsansatz für eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur: Eigendynamik erzeugen und gleichzeitig Kontinuität sichern**
 - Gestaltung als ein kontinuierlicher Veränderungsprozess, der maßgeblich von den betrieblichen Akteuren voran getrieben und getragen wird
 - Konsequente Partizipation der Beschäftigten bei der Analyse der Handlungsbedarfe und bei der Ausgestaltung von Maßnahmen
- **Es gibt einen großen Bedarf an arbeitslebensphasensensiblen Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepten**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Katrin Gül, Dr. Tobias Kämpf

ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München

+49 (0) 89 272921-0

andreas.boes@isf-muenchen.de

<http://www.diwa-it.de>