

Demografiefreundliche Unternehmenskultur und Partizipation

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Katrin Gül, Tobias Kämpf

Unternehmen sehen sich in wachsendem Maße mit Herausforderungen konfrontiert, deren erfolgreiche Bewältigung eine Neueinstellung ihrer Unternehmenskultur erforderlich machen. Insbesondere die demografische Entwicklung macht deutlich, dass bisher gelebte Unternehmenskulturen in Bezug auf die damit verbundenen Herausforderungen nicht funktional sind. Sichtbar wird dies u. a. daran, dass die Innovationspotentiale von Beschäftigten in verschiedenen Arbeitslebensphasen nur unzureichend genutzt werden, die Karrierechancen von Frauen nach wie vor mangelhaft sind und in vielen Unternehmen eine neue Belastungskonstellation wirkt, die ein hohes Risiko für psychische Erschöpfung und zeitweiliger oder vollständiger Arbeitsunfähigkeit birgt. Der Beitrag stellt einen Ansatz vor, der durch das Zusammenspiel von arbeitslebensphasensensiblen Personalkonzepten und einer konsequenten Partizipation der Beschäftigten auf eine demografiefreundliche Unternehmenskultur abzielt.

Unternehmenskultur unter Veränderungsdruck

Unternehmen sehen sich zunehmend mit Veränderungen konfrontiert, welche die bisher gelebte Unternehmenskultur in den Unternehmen in Frage stellen. Hintergrund dafür ist, dass die erfolgreiche Bewältigung der mit diesen Entwicklungen einhergehenden Herausforderungen nur gelingen kann, wenn dies mit einer grundlegenden Neuausrichtung der Unternehmenskultur einher geht. Voraussetzung für einen nachhaltigen Kulturwandel ist allerdings, dass die Mitarbeiter bei den Veränderungsprozessen kontinuierlich beteiligt werden.

Eine zentrale Entwicklung, an der dies deutlich wird, ist die neue Phase der Internationalisierung (Boes et al. 2007), mit der sich viele Unternehmen konfrontiert sehen. Standen vormals die klassischen Industrien im Zentrum dieser Entwicklung, kommen nun auch weite Dienstleistungsbereiche zunehmend in den Sog der Globalisierung. Dies setzt die Unternehmen in wachsendem Maße unter Handlungsdruck. Um den Herausforderungen der Internationalisierung gewachsen zu sein, ist in vielen Unternehmen ein tiefgreifender Prozess der strategischen Neueinstellung auf die Bedingungen dieser neuen Phase unabdingbar. Dies bedeutet, dass sich die Unternehmen als Teil einer global vernetzten Welt begreifen und die Internationalisierung als strategische Herausforderung annehmen müssen. Statt reaktiver Anpassungsstrategien sind systematische Vorwärtsstrategien notwendig, die die eigenen Stärken zum Ausgangspunkt eines eigenständigen Zugangs zur Internationalisierung machen. Eine Grundvoraussetzung hierfür sind Beschäftigte, die qualifikatorisch und motivational in der Lage sind, die Internationalisierungsprozesse des Unternehmens aktiv zu unterstützen und kontinuierlich zu verbessern. Die Basis hierfür ist eine Unternehmenskultur, die auf Anerkennung und gegenseitiger Wertschätzung basiert. Dies beinhaltet, dass es im Unternehmen Transparenz und Stabilität bezüglich der Internationalisierungsstrategie und der persönlichen wie auch der standortbezogenen Entwicklungsperspektive gibt (Boes, Kämpf 2011; Boes, Kämpf 2010; Boes et al. 2010a).

Eine weitere Veränderung, welche die Unternehmenskultur in vielen Unternehmen in Frage stellt, ist die zunehmende Ausbreitung einer neuen Belastungskonstellation (Kämpf et al. 2011; Boes et al. 2011a,b, 2010b; Gerlmaier 2011a,b). Dies äußert sich in einer deutlichen Zunahme von psychischen Belastungen und psychischen sowie psychosomatischen

Erkrankungen. Vor allem die veröffentlichten Zahlen verschiedener Krankenkassen haben diesem Thema in der jüngsten Vergangenheit in den Medien eine hohe Aufmerksamkeit verschafft. So hält zum Beispiel die AOK fest, dass der Anteil psychischer Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen (AU-Tagen) deutlich angestiegen ist. Zwischen 1997 und 2008 haben psychische Erkrankungen um 83,3% (Fälle) bzw. 72,6% (Tage) zugenommen (Macco, Schmidt 2010). Die DAK schätzt unter dem Stichwort „Doping am Arbeitsplatz“, dass ca. 2 Mio. Beschäftigte schon einmal zu Psychopharmaka gegriffen haben, um ihre berufliche Leistungsfähigkeit zu steigern (2009). Unsere eigenen Untersuchungen in der IT-Industrie bestätigen dieses Bild. Die Beschäftigten leiden in neuer Qualität unter Arbeitsbelastungen, welche in wachsendem Maße zu psychischen Krisen und Erkrankungen führen. Dabei sehen sich die Arbeitnehmer zunehmend einer komplexen Belastungssituation ausgesetzt. Der Zeit- und Leistungsdruck hat in den letzten Jahren überall spürbar zugenommen und bringt für viele Mitarbeiter das Gefühl mit sich, dass die Arbeit nicht mehr zu schaffen ist. Diese Leistungsverdichtung wirkt deshalb so negativ, weil die Beschäftigten mit immer größeren Unsicherheiten konfrontiert sind. Hintergrund hierfür ist eine veränderte Strategie der Unternehmen im Umgang mit den Mitarbeitern: Jeden Tag sollen die Beschäftigten durch einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachweisen, dass sie es verdienen, überhaupt zum Unternehmen dazu zu gehören. Dies erzeugt für die Mitarbeiter ein „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier 2010). Hier werden Existenzängste und Unsicherheiten zum Motor einer erhöhten Leistungsbereitschaft. In der Folge gehen positive Sinnstrukturen der Beschäftigten in der Arbeit verloren. Diese Situation erzeugt einen dringenden Handlungsbedarf. Gefordert ist eine nachhaltige Gesundheitsförderung, die als zentrales Moment der Unternehmenspolitik die langfristige Erhaltung des gesundheitlichen Wohlbefindens der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt.

Ein anderes Thema, das die Unternehmen zunehmend unter Handlungsdruck bringt, sind die Karrierechancen von Frauen (Boes et al. 2011c). Obwohl Frauen formal vergleichbar mit Männern qualifiziert sind, arbeiten sie überdurchschnittlich oft in niedrigqualifizierten Bereichen und sind in Führungspositionen unterrepräsentiert. In der Öffentlichkeit wird derzeit intensiv über die Karrierechancen von Frauen in der Wirtschaft diskutiert und das Interesse an den Aktivitäten der Unternehmen im Bereich der Frauenförderung ist hoch. Immer mehr Vorstände sind sich dessen bewusst und wenden sich dem Thema Frauen und Karriere daher mit gesteigertem Interesse zu. In den Unternehmen besteht gegenwärtig eine historische Chance für die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen, die aber keineswegs automatisch zu einem Durchbruch für die Frauen führen wird. Es kommt vielmehr darauf an, jetzt durch ganzheitliche Gestaltungsansätze die Weichen für die Karrierechancen von Frauen richtig zu stellen. Um dabei nachhaltigen Erfolg zu haben, müssen die Verantwortlichen den Karrieremechanismus moderner Unternehmen gezielt verändern (Bultemeier 2011). Zentrale „Stellschrauben“ bestehen dabei unter anderem in der Versachlichung der Auswahlverfahren und Förderkonzepte inklusive einer gendersensiblen Umformulierung der Bewertungskriterien; in einer Verbesserung der Kultur des Umgangs miteinander, damit Frauen sich besser einbringen können; und in einer grundlegenden Veränderung der neuen „Verfügbarkeitserwartungen“ in den Unternehmen, die als versteckte Diskriminierungsmechanismen gegen Frauen wirken (ebd.). Diese Maßnahmen, die im Kern vor allem auch eine grundlegende Neuausrichtung der Unternehmenskultur bedeuten, verbessern nicht nur die Karrierechancen von Frauen – sie tragen insgesamt zu einer Professionalisierung der Karrierestrukturen in den Unternehmen bei.

Dass es einer grundlegenden Neuausrichtung der Unternehmenskultur bedarf, zeigt sich in besonders zugespitzter Weise beim innerbetrieblichen Umgang mit der demografischen Entwicklung und den daraus resultierenden Herausforderungen für die Unternehmen. So ist heute bereits deutlich abzusehen, dass es in Folge der demografischen Entwicklung vor allem in zentralen Bereichen hochqualifizierter Arbeit zu einem Fachkräftemangel und zu einer veränderten Altersstruktur in der Belegschaft kommen wird. Darauf eingestellt haben sich die Unternehmen aber noch nicht (Grewer et al. 2007). Wie im Folgenden noch genauer ausgeführt wird, braucht ein vorausschauender Umgang mit dem demografischen Wandel vor allem ein arbeits- und lebensphasensensibles Personalmanagement, das an den Bedürfnissen, aber auch an den Kompetenzen und Innovationspotentialen der Beschäftigten in ihren jeweiligen Arbeits- und Lebensphasen ansetzt.

Die hier skizzierten Entwicklungen und der betriebliche Umgang mit ihnen sind im Kontext eines sehr grundlegenden Umbruchs in den Unternehmen zu sehen. So bildet sich gegenwärtig ein neuer Grundtypus des Unternehmens heraus, der das klassische tayloristische Industrieunternehmen als Leitvorstellung ablöst (Boes et al. 2011c). Das tayloristische Industrieunternehmen, wir nennen es „Unternehmen 1.n“, etablierte sich in seinem Grundkonzept im Wesentlichen zu Beginn des 20. Jahrhunderts und bestimmte das Wirtschaftsgeschehen über fast ein Jahrhundert. Das sich nun herausbildende „Unternehmen 2.n“ (Boes et al. 2011c, S.31) löst das „Unternehmen 1.n“ als Leitorientierung ab und bestimmt nun mit neuen Prinzipien das Denken in den Unternehmen. Die Basis hierfür bildet eine „informatisierte Produktionsweise“, die auf einer neuen Qualität der Informatisierung von Organisation und Arbeit beruht. Ein zentrales Moment der informatisierten Produktionsweise ist die Entstehung eines weltweit zugänglichen Informationsraums mit dem Internet. Dieser Informationsraum wird zum neuen Raum der Produktion und bildet die Basis für einen neuen Produktionsmodus. Dabei bildet der Informationsraum nicht nur einen neuen sozialen Handlungsraum, sondern ermöglicht zugleich die Steuerung der ausdifferenzierten Wertschöpfungsketten über komplexe Informationssysteme. Dies schafft die Grundlage, um „Kopfarbeit“ über IT-gestützte Prozesse in neuer Form zu organisieren. In der Folge werden eine andere Art kreativer Arbeit, mehr Transparenz über die betrieblichen Abläufe, einen neuen Modus des kollektiven Lernens und ein neuer Typus der Industrialisierung der Kopfarbeit möglich (Boes et al. 2011c).

Eng damit verbunden ist die Entstehung eines neuen Innovationsmodus. Ein zentrales Moment dieses neuen Innovationsmodus besteht in der Herausbildung von Innovationsnetzwerken entlang der globalen Wertschöpfungsketten (Boes, Trinks 2007). Dabei bilden sich kooperative Innovationsstrukturen auf ganz unterschiedlichen Ebenen aus, wie beispielsweise die Nutzung von Technologiepartnerschaften zur Entwicklung von Produktinnovationen, die Organisation von Feedback-Schleifen zum Kunden oder auch die Kooperation mit Unternehmen, welche das eigene Produkt zum Gegenstand ihrer Innovationsprozesse machen und dadurch neue Absatzmöglichkeiten schaffen. Weiterhin macht sich der neue Innovationsmodus den Informationsraum, der dem Unternehmen 2.n als neuer Raum der Produktion dient, nun auch als neuen Raum der Innovation zu Nutze. So setzen sich Unternehmen über den Informationsraum mit öffentlichen Communities in Verbindung (Stichworte sind hier „Open Innovation“ oder „Croudsourcing“) und nutzen die Innovationsbeiträge von Kunden und anderen Usern.

Die erfolgreiche Bewältigung all dieser hier skizzierten Entwicklungen und damit einhergehenden Herausforderungen erfordert in den Unternehmen eine grundlegende

Neuausrichtung der Unternehmenskultur. Damit dies jedoch zu einer nachhaltigen Grundlage im Umgang mit neuen Herausforderungen werden kann, ist es notwendig, die Mitarbeiter bei diesen Veränderungsprozessen mitzunehmen und an ihrer Ausgestaltung kontinuierlich zu beteiligen.

Der demografische Wandel – Risiko für die Innovationsfähigkeit

Insbesondere beim demografischen Wandel wird sichtbar, dass bisher gelebte Unternehmenskulturen in Bezug auf die damit verbundenen Herausforderungen defizitär sind. Ein Veränderungsdruck resultiert hier vor allem auch aus der Tatsache, dass das bisherige Vorgehen in den Unternehmen mit zahlreichen Innovationsrisiken behaftet ist.

- Bisher wird die Erschließung von Innovations-Know-how fast ausschließlich über die Rekrutierung junger, hoch qualifizierter Hochschulabsolvent/innen verfolgt. Die Innovationspotentiale von Beschäftigten in anderen Arbeitslebensphasen werden dagegen nur unzureichend genutzt.
- Karrierekonzepte orientieren sich immer noch an einer Standardvorstellung von Karriere, die ihren Leistungs-Höhepunkt zw. 30 und 40 Jahren – in der sogenannten „Rushhour des Lebens“ (z.B. Heinz 2003) – hat (Boes et al. 2011c). Beschäftigte – und hier aufgrund von immer noch dominierenden traditionellen Geschlechterarrangements und mangelnden Möglichkeiten der Kinderbetreuung insbesondere Frauen – sind dann, wenn sie sich für Familie und Kinder entscheiden, häufig strukturell von entscheidenden Karrierechancen ausgeschlossen (Boes et al. 2011c). Vor allem Frauen geraten dann mit Blick auf ihre Karriere nach der Familienphase schnell auf ein „Abstellgleis“ (Bultemeier 2011, S.73f), auch wenn sie überdurchschnittlich gut qualifiziert sind und über für das Unternehmen wertvolle Berufserfahrungen verfügen.
- In vielen Bereichen sind weder die Leistungskultur noch die Karrierekonzepte darauf eingestellt, dass die Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintrittsalter gewährleistet sein muss (Greuer et al. 2007; Kämpf et al. 2011). Häufig fehlen Karrierekonzepte, die den Erfahrungen und Kompetenzen, aber auch den Bedürfnissen erfahrener Beschäftigter gerecht werden. Dies kann in der Praxis dann bedeuten, dass erfahrene Mitarbeiter mit umfangreichem Expertenwissen das Unternehmen vorzeitig verlassen. Gerade ihr spezifisches Know-how kann jedoch eine zentrale Ressource für Innovationen sein.
- Darüber hinaus wirkt in vielen Bereichen eine Belastungskonstellation, die ein hohes Risiko für psychische Erschöpfung und zeitweiliger oder vollständiger Arbeitsunfähigkeit birgt (Boes et al 2009, 2010, 2011b). Wie unsere Untersuchungen zeigen, gibt es zwei Risikogruppen, die in besonderer Weise gefährdet sind: Dazu zählen zum einen Beschäftigte, die versuchen, arbeitsorganisatorische und unternehmenskulturelle Missstände durch ihr individuelles Engagement zu kompensieren. Und zum anderen erweisen sich wertorientierte Führungskräfte mit einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl gegenüber ihrem Arbeitsbereich und ihren Mitarbeitern, als eine besonders gefährdete Risikogruppe. Gerade diese Beschäftigtengruppen sind es jedoch, welche für die Unternehmen und ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von entscheidender Bedeutung sind.

Der bisherige Umgang mit dem demografischen Wandel birgt also verschiedene Innovationsrisiken. Zum einen werden Innovationspotentiale von vielen Beschäftigten in bestimmten Arbeitslebensphasen regelrecht verschenkt bzw. „verheizt“. Zum anderen sind

von dem drohenden Fachkräftemangel in den kommenden Jahren gerade die Bereiche in besonderer Weise betroffen, die für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen besondere Relevanz haben. So wird vor allem für die sog. MINT-Bereiche (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) ein Fachkräftemangel prognostiziert (Erdmann, Schumann 2010). Es wird für Unternehmen also zunehmend wichtiger, dem mit dem demografischen Wandel drohenden Fachkräftemangel und der sich verändernden Alterstruktur in der Belegschaft mit intelligenten und nachhaltigen Personalkonzepten zu begegnen. Die Basis hierfür muss eine demografiefreundliche Unternehmenskultur sein.

Zentrale Ansatzpunkte für eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur

Doch was sind die zentralen Ansatzpunkte, um eine Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern? Zum einen muss es darum gehen, sich über die angestrebten Werthaltungen und Spielregeln im Unternehmen zu verständigen und diese in der Folge in das Unternehmen zu transportieren und immer wieder aufs Neue erfahrbar zu machen. Für die Mitarbeiter erfahrbar wird der Kulturwandel über das Zusammenspiel von neuen Organisationsprinzipien und daraus abgeleiteten Maßnahmen. Zum anderen ist es allerdings genauso wichtig, die Beschäftigten kontinuierlich in diesen Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Nur so kann sicher gestellt werden, dass die abgeleiteten Maßnahmen sinnvoll sind und bei der Belegschaft nicht nur auf Akzeptanz stoßen, sondern dass sie auch aktiv unterstützt werden. Dies ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass die angestrebten Werte, auf welche die Unternehmenskultur basieren soll, nicht nur Hochglanzbroschüren zieren, sondern dass sie im Unternehmen auch tatsächlich gelebt werden.

Was bedeutet dies nun konkret für die Ausgestaltung einer demografiefreundlichen Unternehmenskultur? Der demografische Wandel und der damit einhergehende drohende Fachkräftemangel v.a. in zentralen Bereichen hochqualifizierter Arbeit sowie die Veränderung der Alterstruktur der Belegschaft erfordern es mehr denn je, die Potenziale und Kompetenzen der Beschäftigten möglichst umfassend und über alle Arbeits- und Lebensphasen hinweg zu fördern und zu nutzen. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn die individuellen Ansprüche und Bedürfnisse der Beschäftigten dabei entsprechend Berücksichtigung finden. Gespräche mit Beschäftigten in den Unternehmen führen uns jedoch immer wieder vor Augen, dass sich die Ansprüche an Karriere und Weiterbildung, aber auch die spezifischen Bedürfnisse im Laufe eines Erwerbslebens immer wieder verändern. Ziel muss es daher sein, arbeitslebensphasensensible Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepte zu entwickeln, welche es den Beschäftigten ermöglichen, sich in allen Phasen ihres Erwerbslebens beruflich zu entwickeln und in Innovationsprozesse einbringen zu können.

Für den Erfolg solcher Konzepte ist entscheidend, dass die Beschäftigten in die verschiedenen Momente des Gestaltungsprozesses und auch darüber hinaus kontinuierlich miteinbezogen werden. Dies bezieht sich auf

- die Bestimmung des Problems,
- die Identifikation der richtigen Ansatzpunkte,
- das Wirksammachen der Ansatzpunkte in der Praxis und auf
- das Aufsetzen eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung der entwickelten Maßnahmen und Gestaltungsansätze.

Im Folgenden soll anhand von zwei Beispielen aus unserer Empirie illustriert werden, wie an den konkreten Bedürfnissen von Beschäftigten angesetzt werden kann, um daraus verallgemeinerbare arbeitslebensphasensensible Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepte zu entwickeln.

Fallbeispiel I „Späte Karriere“

Die Geschichte der hier vorgestellten Beschäftigten ist deshalb so spannend, weil sie eine Situation nachzeichnet, mit der sich aufgrund leider noch nach wie vor wirkender Geschlechterarrangements und fehlender Möglichkeiten der Kinderbetreuung viele Frauen konfrontiert sehen. Dabei bringt diese Beschäftigte die schwierige Situation für Frauen jedoch nicht nur zur Sprache, sondern versucht, jenseits traditionell wirkender Karrieremechanismen im Unternehmen einen alternativen und an ihre persönliche Lebenssituation angepassten Karrierepfad zu gehen.

Bei der Beschäftigten handelt es sich um eine Wirtschaftsingenieurin. Sie ist Mitte vierzig und hat zwei Kinder. Bisher verlief ihre Karriereentwicklung gehemmt. Gründe hierfür waren zum einen, dass sie ihre eigene Karriereentwicklung der erfolgreichen beruflichen Entwicklung ihres Mannes unterordnete. Da mit den Karrieresprüngen ihres Mannes regelmäßig Wohnortswechsel verbunden waren, wechselte auch sie ihre Stellen häufig. Darüber hinaus war sie aufgrund fehlender Kinderbetreuungsmöglichkeiten lange Zeit gezwungen, in Teilzeit zu arbeiten. Gegenwärtig arbeitet sie bei einem großen Finanzdienstleister als Sachbearbeiterin.

Obwohl die Beschäftigte stolz darauf ist, dass es ihr immer wieder gelungen ist, trotz der häufigen Stellenwechsel einen Einstieg in gleichwertige Stellen zu finden, ist sie mit ihrer bisherigen Karriereentwicklung nicht zufrieden. Sie formuliert den ausgeprägten Wunsch, in der Karriereleiter weiter aufzusteigen. Während eines mehrjährigen Auslandsaufenthaltes mit ihrer Familie in Shanghai fasste sie in Absprache mit ihrem Mann den Entschluss, dass sie nach der Rückkehr nach Deutschland die Möglichkeit haben soll, ihre Karriereentwicklung zu betreiben:

„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.“
[Ta106, 1174-1177]

Unter großen Anstrengungen organisierte sie nach ihrer Rückkehr nach Deutschland ein umfassendes Betreuungssystem für ihre Kinder und schaffte sich so Freiraum für eine Vollzeitstelle und verstärktes berufliches Engagement. Im Unternehmen verfolgt sie das klare Ziel, die Karriereleiter weiter aufsteigen zu wollen. In einem ersten Schritt möchte sie Unterabteilungsleiterin werden.

Die Beschäftigte hat ihre Karrierevorstellungen im Unternehmen mit ihrem Vorgesetzten besprochen. Von ihm erhielt sie die Zusage, dass er sie beim innerbetrieblichen Bewerbungsprozess um Förderprogramme unterstütze. Für die Beschäftigte war dies ein entscheidender Schritt, da die Plätze in den Förderprogrammen sehr begrenzt und die Auswahlkriterien hart sind. Mit der Unterstützung ihres Vorgesetzten ist es ihr gelungen, einen der seltenen Plätze des betrieblichen Mentoringprogramms zur Förderung von Frauen in Führungspositionen zu ergatteren. Darüber hinaus läuft gegenwärtig der Bewerbungsprozess um einen Platz in einem Programm zum Erwerb einer Führungslizenz.

Dieser Fall macht deutlich, dass trotz hoher Qualifikation und Motivation die zentralen Karriereschritte biografisch bedingt nicht immer in der Lebensspanne zwischen 30 und 40 Jahren – in welcher gemäß einer Standardvorstellung von Karriere die entscheidenden Karriereschritte gemacht werden – erfolgen können. Die Beschäftigte hat demgegenüber für sich selbst ein arbeitslebensphasensensibles Karrierekonzept entworfen und sucht nun nach Wegen, dieses im Unternehmen durchzusetzen. Die Möglichkeiten für eine „späte Karriere“ (Bultemeier 2011, S.73) bzw. Angebote, die eine Karriere nach der heißen Phase der Familiengründung befördern könnten, also ab etwa 40 Jahren, sind meist sehr eingeschränkt bzw. nicht vorhanden. Daher gilt es, dieses Konzept einer „späten Karriere“ aufzugreifen und im Unternehmen zu verallgemeinern.

Fallbeispiel II „lebensphasensensibles Rollenkonzept“

Das folgende Fallbeispiel behandelt die Situation eines IT-Beraters. Es spiegelt allerdings – das hat uns unsere langjährige Forschung in der IT-Branche deutlich vor Augen geführt – die Erfahrungen zahlreicher IT-Berater wieder.

Der Beschäftigte ist Anfang vierzig, verheiratet und hat zwei Kinder. Er ist seit zehn Jahren sehr erfolgreich in der IT-Beratung tätig und mittlerweile Teamleiter eines international tätigen Beratungsteams. Die Aufgabe seiner Abteilung ist weniger das ‚Tagesgeschäft‘ zu erledigen, sondern es geht eher darum, als Beratungseinheit eines Produktherstellers innovative Projekte durchzuführen und der Entwicklungsabteilung über den Einsatz der Software beim Kunden Feedback zu geben. Man fungiert gewissermaßen für die Entwicklung als ‚Augen‘ und ‚Ohren‘ zum Kunden hin. Der Beschäftigte hat ein starkes inhaltliches Interesse an seiner Arbeit. Mehrfach wurden ihm von einem ehemaligen Arbeitsgeber aus einer anderen Branche ansprechende Jobangebote gemacht, die er aber ausschlug, da er seine Berufung in seiner aktuellen Tätigkeit sieht.

Nichtsdestotrotz sind in diesem Betätigungsfeld hohe Arbeitsbelastungen an der Tagesordnung. Das Aufgabenfeld eines international tätigen IT-Beraters bringt lange Arbeitszeiten und ein hohes Reiseaufkommen mit sich. Darüber hinaus ergeben sich des Öfteren spannungsreiche Konflikte mit dem Kunden. Wenn es Schwierigkeiten mit der Software gibt, entlädt sich der Ärger des Kunden direkt beim Berater, der sich in solchen Fällen regelrecht beschimpfen lassen muss. Der Beschäftigte findet sich dabei häufig in einem Spannungsfeld zwischen den Qualitätsanforderungen des Kunden und den Margenerwartung des Managements wieder. So machen ein wachsender Zeitdruck und restriktive Budgets die Projekte zu einer individualisierten „Mission Impossible“ und lassen den Berater als „ohnmächtigen Einzelkämpfer“ zurück. Der Beschäftigte leidet allerdings nicht nur an der starken Arbeitsbelastung und den Konflikten, die er dabei aushalten muss. Eine starke Belastung stellt für ihn auch die schwierige Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben dar. In besonders zugespitzter Weise äußerte sich dies für ihn, als er nach einer Auslandsreise nach Hause kam, und seine Tochter weinend von ihm davon lief, weil sie mit ihm fremdelte.

Obwohl den Beschäftigten seine Arbeit inhaltlich sehr interessiert, kann er sich nicht vorstellen, seine Tätigkeit bis zum Erreichen seines Renteneintrittsalters auszuüben. Einmal hatte er bereits eine Burn-Out-Erfahrung, als er auf dem Weg zu einem Kunden mitten auf der Autobahn gemerkt hat, dass er nicht mehr weiter machen kann. Er brach die Reise ab und war nach seinen eigenen Worten für vier Wochen „einfach rausgeschossen“. Da es an alternativen Rollen oder Karriereentwicklungen im Unternehmen fehlt, denkt er mittlerweile stark über einen Jobwechsel nach.

Dem Unternehmen geht in einem solchen Fall ein überaus erfahrener Berater verloren, der über die Jahre nicht nur eine umfassende Expertise aufgebaut hat, sondern auch über langjährige Erfahrungen im Umgang mit Kunden verfügt. Das Wissen, welches er sich in seinen Projekten angeeignet hat, ist für die Produktentwicklung und –innovation von großer Relevanz. Dennoch fehlt es bislang im Unternehmen an Rollenmodellen oder Karrierepfaden, 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

Die beiden Fallbeispiele machen deutlich: Es gibt in den Unternehmen einen großen Bedarf an arbeitslebensphasensensiblen Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepten. Sie bilden einen entscheidenden Hebel, um Beschäftigte entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse zu fördern und sie darin zu unterstützen, sich mit ihrem Know-how in das Unternehmen und in Innovationsprozesse einzubringen.

Dabei sind Karriere-, Rollen- und Weiterbildungskonzepte die zentralen Ansatzpunkte für die Entwicklung einer demografiesensiblen Unternehmenskultur. 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,
- ... die Kompetenzen und Innovationspotentiale von Beschäftigten in verschiedenen Arbeits- und Lebensphasen systematisch zu fördern und zu nutzen,
- ... und hoch qualifizierte und erfahrene Beschäftigte zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Damit der Veränderungsprozess hin zu einer demografiesensiblen Unternehmenskultur nachhaltig ist, braucht es einen spezifischen Gestaltungsansatz. Dabei geht es im Kern darum, Eigendynamik zu erzeugen und gleichzeitig die Kontinuität des Veränderungsprozesses zu sichern. Die Veränderungen können also nicht von außen dem Unternehmen „verordnet“ werden, sondern müssen maßgeblich von den betrieblichen Akteuren selbst voran getrieben und getragen werden. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die konsequente Partizipation der Beschäftigten sowohl bei der Analyse der Handlungsbedarfe und als auch bei der Ausgestaltung von Maßnahmen.

Literatur

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja: Anerkennung im System permanenter Bewährung, in: Hans Georg Soeffner für die Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.): Unsichere Zeiten. Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008. Wiesbaden: VS Verlag. Begleit-CD. 2010.

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Trinczek, Rainer (Hrsg.): Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können). [Arbeitspapier 2](#) des Projekts Frauen in Karriere. 2011c.

- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias: Zeitenwende im Büro: Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung. In: WSI Mitteilungen, Heft 12, 63 Jg., 2010, S. 611-617.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias: Hochqualifizierte unter Globalisierungsdruck. In: Frank Gerlach; Thomas Greven; Ulrich Mückenberger; Eberhard Schmidt (Hrsg.): Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz, Berlin: edition sigma, 2011, S. 173-194.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Trinks (Gül), Katrin: Die IT-Industrie – Vom Eldorado gesunder Arbeit zur Burn-Out-Zone? In: Anja Gerlmaier; Erich Latniak (Hrsg.): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention, Kröning: Asanger, 2011a, S. 19-52.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira; Trinks (Gül), Katrin: From Offshoring to Internationalization? Development Scenarios of Internationalization in Software and IT Services. In: H. Krcmar; T. Böhmann; R. Sarkar (Hrsg.): Export und Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen, Lohmar: EUL Verlag, 2010a, S. 145-174.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira; Trinks (Gül), Katrin: "The World is flat." Nachhaltige Internationalisierung als Antwort auf die Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft. Arbeitspapier 3 des Projekts Export IT. [Online-Version](#). 2007.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Roller, Katrin; Trinks (Gül), Katrin: "Handle, bevor dein Körper für dich handelt". Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie und die Notwendigkeit nachhaltiger Gesundheitsförderung. [Abstract](#). In: Wirtschaftspsychologie, Heft 12 (3), 2010b, S. 20-28.
- Boes, Andreas; Trinks (Gül), Katrin: Internationale Innovationspartnerschaften in der IT-Industrie. In: Joachim Ludwig; Manfred Moldaschl; Martin Schmauder; Klaus Schmierl (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 2007, S. 85-94.
- Bultemeier, Anja: Neue Spielregeln in modernen Unternehmen: Wie können Frauen davon profitieren?, in: Boes, A.; Bultemeier, A.; Kämpf, T.; Trincek, R. (Hrsg.) (2011): Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können). Arbeitspapier 2 des Projekts Frauen in Karriere. 2011, S.45-81.
- Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK): Gesundheitsreport 2009. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema Doping am Arbeitsplatz. Berlin, 2009.
- Erdmann, Vera, Schumann, Tanja: European Engineering Report. April 2010. Köln: VDI/IW, 2010.
- Gerlmaier, Anja: Psychische Erschöpfung in der IT-Arbeit – Welche Rolle spielt die individuelle Arbeits- und Lebensphase? In: Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.), 2011: Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger, 2011, S. 153-181.
- Gerlmaier, Anja: Stress und Burnout bei IT-Fachleuten – auf der Suche nach Ursachen. In: Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.), 2011: Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger, 2011, S. 53-90.

- Grewer, Hans Günter; Matthäi, Ingrid; Reindl, Josef: Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2007.
- Heinz, Walter R.: From work trajectories to negotiated careers. The contingent work life course, in: Mortimer J.T., Shanahan M.J. (Hrsg.) (2003), Handbook of the life course, New York: Moscow Kluwer Academic, 2003, S. 185-204.
- Kämpf, Tobias; Boes, Andreas; Trinks (Gül), Katrin: Gesundheit am seidenen Faden: Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie. In: Anja Gerlmaier; Erich Latniak (Hrsg.): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention, Kröning: Asanger, 2011b, S.91-152.
- Macco, Katrin; Schmidt, Jana: Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2008. In: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Berlin, Heidelberg: Springer, 2010, S. 275-424.