

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation

Anja Gerlmaier und Erich Latniak

Ausgewertet, ausgebremst oder ausgeglichen?

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel für eine nachhaltige Fachkräftesicherung in High-Tech-Bereichen

Auf den Punkt ...

- Die Erhöhung der personellen Vielfalt gilt für viele Unternehmen als wegweisende Strategie, um einem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen. In High-Tech-Bereichen wie der Technikentwicklung treffen diese Bemühungen aber häufig auf ausgeprägte Hochleistungskulturen, die für die spezifischen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen neuer Beschäftigtengruppen kaum Spielraum lassen.
- Im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojekts pinowa wurde untersucht, inwieweit wegen mangelnder Lebensphasenorientierung wertvolle Arbeitskraftpotenziale hochqualifizierter Beschäftigter unzureichend erschlossen oder überbeansprucht werden, was zu gesundheitlichen Folgeschäden bei diesen Beschäftigten führen kann.
- Solche beanspruchungskritischen Episoden sind u.a. Phasen erster Verantwortungsübernahme oder Phasen des Zusammenfallens von Karriereschritten und Familiengründung. Auch Beschäftigte mit knappem Spezial-Knowhow oder mit gesundheitlichen und familiären Krisen sind häufig in beanspruchungskritischen Lebensphasen.
- Dagegen konnten keine erhöhten Beanspruchungswerte gefunden werden für die in vielen Unternehmen unterstützten Episoden beim Berufseinstieg, in der Familiengründungsphase und vor dem Renteneintritt.
- Die Befunde deuten darauf hin, dass Unternehmen teilweise heute schon lebensphasensensibel agieren. Diese Orientierung geht jedoch offenbar eher mit einer Belastungsverschiebung anstelle einer vorausschauenden Beschäftigungspolitik und Arbeitsgestaltung einher.

Ausgangslage

Unter den Bedingungen des demografischen Wandels, einer zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt und des internationalen Wettbewerbs stehen Unternehmen vor großen personalpolitischen Herausforderungen: Es muss ihnen gelingen, die älter werdenden Beschäftigten in einem Umfeld steigender Anforderungen kreativ und gesund zu erhalten, um ihre Innovationspotenziale länger nutzen zu können. Dies gilt grundsätzlich für alle Wirtschaftsbereiche, im Besonderen jedoch für Tätigkeitsfelder in technischen Entwicklungsbereichen, für die schon heute erhebliche Fachkräfteengpässe konstatiert werden. Zwar gehen langfristige Bedarfsprojektionen inzwischen davon aus, dass für die MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik)-Berufe kein flächendeckender Fachkräftemangel zu befürchten ist. Erwartet wird, dass durch Prozessinnovationen, durch zunehmende Frauenerwerbstätigkeit und durch Zuwanderung die in diesen Bereichen eher steigenden Personalbedarfe teilweise kompensiert werden können (Neubecker, 2014). Die letzten beiden Faktoren sind jedoch voraussetzungslos: Gerade High-Tech-Unternehmen mit ausgeprägter Hochleistungskultur stehen vor der Herausforderung, zukünftig mit den spezifischen Bedürfnissen und Leistungsvoraussetzungen einer ‚bunteren‘ und vielfältigeren Belegschaft umgehen zu müssen.

Die in den technischen Entwicklungsbereichen Beschäftigten, vornehmlich Ingenieur/inn/en, Techniker/inn/en sowie IT-Spezialist/inn/en stellen das ‚intellektuelle Kapital‘ in den Unternehmen dar, ohne das erfolgreiche Produktentwicklungen, neue Technologien oder Prozessinnovationen nicht möglich wären. Neuere Studien deuten allerdings in alarmierender Weise darauf hin, dass es gerade diesen hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen immer weniger gelingt, Arbeiten, Leben und Lernen zu synchronisieren (Gerlmaier & Latniak, 2013; Kämpf et al., 2011). Zu beobachten sind dabei zwei widersprüchliche Tendenzen. Zum einen werden die verfügbaren Innovationspotenziale der Beschäftigten im ungünstigsten Fall eher verschlissen als gepflegt und weiter entwickelt, wie Ergebnisse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigen: Gerade Ingenieure und verwandte Berufsgruppen sind in einem überdurchschnittlich hohen Maß von psychischen Belastungen wie Arbeitsunterbrechungen, Leistungsdruck und Multitasking betroffen, die als wichtige Risikofaktoren für die Entstehung von Stress und psychischer Erschöpfung bekannt sind (Lohmann-Haislah, 2012). Zum anderen kann gleichzeitig beobachtet werden, dass trotz zum Teil umfangreicher Angebote zur Personalentwicklung vorhandene Innovationspotenziale innerhalb der Belegschaften nicht ausreichend erschlossen werden. Fehlende Karriereperspektiven, etwa für Teilzeitbeschäftigte oder erfahrene Mitarbeitende, aber auch unzureichende ‚Return-to-work‘-Konzepte für Beschäftigte nach längeren Erkrankungsphasen tragen dazu bei, dass kreative Köpfe mit viel Knowhow abwandern oder sich in eine ‚innere Kündigung‘ begeben (Gül et al., 2015).

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Vorhabens „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ (pinowa) untersucht¹, wie es Unternehmen im Bereich der Technikentwicklung heute gelingen kann, in einem von schnellem technologischen Wandel und großem internationalen Wettbewerbsdruck gekennzeichneten Umfeld die Innovationsressourcen ihrer zunehmend heterogenen Belegschaften zu erschließen und zu entfalten.

Im folgenden Beitrag werden unsere Erkenntnisse vorgestellt, inwieweit heute eine Lebensphasenorientierung im Personalmanagement der Technik entwickelnden Unternehmen anzutreffen ist, und wo Handlungsbedarfe nicht erkannt wurden bzw. Fehlentwicklungen zu beobachten sind. Zunächst wird dazu untersucht, in welchen Arbeits- und Lebensphasen bei den angesprochenen Beschäftigtengruppen eine Übernutzung der Leistungsvoraussetzungen bzw. Unternutzung vorhandener Kompetenzen stattfindet und vermieden werden kann. Danach wird analysiert, inwieweit Mitarbeitende sich im Hinblick auf Entwicklungschancen und Arbeitsaufgaben in unterschiedlichen Erwerbphasen differenziert behandelt fühlen. Untersucht wird schließlich, inwiefern Mitarbeitende ihre Führungskräfte im Hinblick auf deren Mitarbeiterführung in Abhängigkeit von ihren soziodemografischen Merkmalen („Standorten“) wie dem Alter und dem Geschlecht wahrnehmen, und inwieweit heute bereits Führungspraktiken anzutreffen sind, die im Unternehmensalltag auf eine Lebensphasenorientierung hindeuten.

Lebensphasensensibles Personalmanagement für anspruchsvolle Episoden – was ist daran neu?

Viele innovative 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 Angebote und Maßnahmen sind jedoch häufig ‚blind‘ für die wechselnden spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten in ihren jeweiligen Berufs- und Lebensphasen. Daraus können für die Beschäftigten, aber auch für die Unternehmen Probleme entstehen: Beschäftigte können sich einerseits durch implizite Erwartungen seitens des Betriebs abgeschreckt fühlen, die u.a. bei Laufbahnentscheidungen 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 Ansprüchen an individuelle zeitliche Verfügbarkeit und Mehrarbeit konfrontiert. Personalentwicklungs- bzw. Karriereschritte werden dann oft unterlassen,

1 Das Verbundprojekt „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) unter dem Förderkennzeichen 01HH11092.

weil die Beschäftigten dies mit ihren persönlichen Bedürfnissen und Voraussetzungen nicht in Einklang bringen können. Eine geringe Sensibilität der Unternehmen gegenüber den individuellen Lebensphasen kann andererseits dazu führen, dass Personalentwicklungsangebote ‚am eigentlichen Bedarf vorbei‘ geplant werden, wodurch unnötige Kosten bzw. nicht die erhofften Effekte entstehen; Beispiele hierfür sind Stresspräventionsangebote an Führungskräfte, die diese wegen Termindruck bzw. mangels Zeit nicht wahrnehmen können.

Diesen Beispielen ist gemeinsam, dass die gut gemeinten betrieblichen Angebote und die nötigen individuellen und betrieblichen Nutzungsvoraussetzungen nicht zusammenpassen bzw. diese in der Planung nicht konsequent berücksichtigt wurden. Nur wenige Unternehmen führen spezifische Bedarfs- oder Nutzungsanalysen durch, um herauszufinden, welche Beschäftigtengruppen überhaupt einen besonderen Handlungsbedarf im Hinblick auf personalwirtschaftliche Maßnahmen haben und welche Aktivitäten geeignet sind, diese Beschäftigten gezielt zu unterstützen. (vgl. dazu Rump & Eilers, 2014) Hierbei wirkt sich erschwerend aus, dass Unternehmen anhand der ihnen zur Verfügung stehenden Betriebsdaten zwar jeweils Analysen über Qualifikations- oder Altersstrukturen, über Arbeitsunfähigkeit oder über die Verteilung von Männern und Frauen in den Unternehmensbereichen generieren können. Es ist ihnen jedoch häufig nicht möglich, diese Datenquellen so zu integrieren, dass sie vertiefende Erkenntnisse für eine Lebensphasenorientierung gewinnen können.

Als neuer Lösungsansatz für dieses Problem wird im Folgenden das Konzept der „anspruchsvollen Arbeits- und Lebensepisoden“ genutzt (Gerlmaier, 2015). Es geht davon aus, dass es innerhalb der beruflichen und privaten Lebenswelt anspruchsvolle bzw. herausfordernde Episoden geben kann: Charakteristisch für Episoden ist, dass sie für die Betroffenen neuartige Situationen darstellen, für die es zunächst keine routinisierten Handlungs- und Bewältigungsmuster gibt. Sie gehen deswegen häufig mit einer erhöhten Beanspruchung einher. Der Begriff Episode impliziert dabei, dass es sich in der Regel um eine zeitlich befristete Phase handelt, die innerhalb einer Erwerbsbiografie auftreten kann, aber nicht muss. Im Rahmen der Erwerbsbiografie können Arbeits- und Lebensepisoden aufeinander folgen, aber sich auch überlagern. Sie sind nicht als starre Konstrukte mit einem klar festgelegten zeitlichen Rahmen anzusehen, sondern als begrenzte Phasen, aus denen sich ein Individuum auch wieder herausbewegen kann.

Durch diese spezifische Perspektive ist eine Lebensphasenorientierung von personalwirtschaftlichen Konzepten wie etwa dem Diversity-Management zu unterscheiden. Letztere gehen häufig davon aus, dass allein die Erzeugung von Diversität ausreicht, um neue Ideen und Perspektiven in ein Unternehmen zu bringen (Uribe et al. 2003). Mit der Fokussierung auf Unterschiede wie männlich/weiblich, jung/alt, oder der Differenzierung von Beschäftigten mit und ohne Handikap bzw. nach ethnischen Hintergrund besteht jedoch das Risiko, Attribute hervorzuheben, die tendenziell stigmatisieren und

deshalb für die Erzeugung von Chancengleichheit eher kontraproduktiv sind. Zum anderen kann dadurch leicht übersehen werden, dass etwa männliche und weibliche Beschäftigte in bestimmten Arbeits- und Lebensepisoden (beispielsweise der Familiengründungsphase) sich ähnlicher sind als Geschlechtsgenoss/inn/en, die sich in gänzlich anderen Arbeits- und Lebenssituationen befinden. Ziel dieser neuen und differenzierteren Betrachtung ist es deshalb zum einen, die organisationalen Voraussetzungen für eine bessere Bewältigung anspruchsvoller Arbeits- und Lebensepisoden – wie etwa die erste Verantwortungsübernahme bei Berufseinsteigern, aber auch familiäre bzw. gesundheitliche Krisen – zu schaffen. Zum anderen können so ausgerichtete praktische Analysewerkzeuge es den Unternehmen ermöglichen, lebensphasenspezifische Handlungsbedarfe in der Personalarbeit präziser zu identifizieren (vgl. Latniak & Gerlmaier, 2015).

Vorgehen

Um zu ermitteln, in welchen anspruchsvollen Arbeits- und Lebensepisoden sich ungünstige Formen psychischer Beanspruchung und Kompetenznutzung finden lassen, wurden Literaturrecherchen und Ergebnisse früherer Untersuchungen (Gerlmaier & Latniak, 2011) ausgewertet. Die Resultate wurden im Rahmen von Workshops mit etwa 20 betrieblichen Expert/inn/en (HR-Verantwortliche, Betriebsräte) diskutiert. Diese wurden gebeten, auch weitere potenziell anspruchsvolle Lebensepisoden zu benennen, für die sie einen erhöhten personalwirtschaftlichen Handlungsbedarf sehen. Aufbauend auf diesen Bewertungen wurde ein Indikatoren-Raster entwickelt, anhand dessen die als ‚anspruchsvoll‘ eingestuft Arbeits- und Lebensepisoden operationalisiert werden konnten.

Mit diesen Ergebnissen wurde ein teilstandardisiertes Analyse-Instrument entwickelt, mit dem sowohl Indikatoren zur Arbeits- und Lebenssituation wie auch zum persönlichen Beanspruchungs- und Kompetenzerleben von Beschäftigten erfasst werden können. Das Instrument (Gerlmaier & Latniak 2011) ließ offene Antwortmöglichkeiten zu, so dass die Befragten auf freiwilliger Basis Auskunft über ihre derzeitige Arbeits- und Lebenssituation geben konnten. Diese Vorgehensweise nimmt in Kauf, dass eine korrekte Zuordnung zu bestimmten Lebensepisoden unmöglich ist, wenn die Befragten diese Angaben nicht machen.

Das Instrument wurde in drei am pinowa-Projekt beteiligten Organisationen aus dem Bereich der Technikentwicklung (IT-Spezialist/inn/en, Ingenieure/innen, N=254) angewendet. Davon konnten insgesamt 171 Befragte einer anspruchsvollen Arbeits- oder Lebensepisode zugeordnet werden. Die Zuordnung einer befragten Person zu einer Episode erfolgte immer dann, wenn alle Indikatoren erfüllt waren; eine Person befindet sich also z.B. in der Episode ‚Berufseinstieg‘, wenn sie unter 30 Jahre alt ist und weniger als 3

Jahre in dem Unternehmen und im aktuellen Aufgabenbereich tätig ist. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die ermittelten anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphasen, über die zur Identifikation der Phasen genutzten Indikatoren sowie über die Auftretenshäufigkeit der Phasen in der Untersuchung.

Tabelle 1: Lebensphasen mit genutzten Indikatoren

Episode	Genutzte Indikatoren	Fallzahl
Berufseinstieg	Unter 30 Jahre, weniger als 36 Monate im Unternehmen, unter 36 Monate im Aufgabenbereich tätig	15
Erste Verantwortungsübernahme	Unter 30 Jahre, länger als 36 Monate im Unternehmen, Ausübung der Aufgabe länger als 36 Monate, im Interview von erster Verantwortungsübernahme berichtet	9
Tätigkeits- / Unternehmenswechsel	Weniger als 36 Monate im Unternehmen / im Interview von Tätigkeitswechsel berichtet	17
Sekundäre Qualifizierungsphase	Im Interview von Aufnahme eines Studiums / Promotion berichtet	11
Karrierephase	Positionswechsel in letzten 36 Monaten, länger als 36 Monate im Unternehmen, von Übernahme von Führungsaufgaben im Interview berichtet	4
Karriere während Familiengründung	Positionswechsel in letzten 36 Monaten, Kinder unter sechs Jahren im Haushalt, von Übernahme von Führungsaufgaben im Interview berichtet	5
Familiengründung in Vollzeit	Kinder unter sechs Jahren im Haushalt	18
Familiengründung in Teilzeit	Kinder unter sechs Jahren im Haushalt, in Teilzeit arbeitend	4
Episode mit gering verfügbarem Spezial-Knowhow	Einsatz in mehreren Projekten, im Interview von knappen Spezial-Knowhow berichtet	37
Spezialisierungsfälle	Im Interview von unzureichenden Wissensbeständen bezogen auf Aufgabenstellung berichtet	7
Statusbezogener Abstieg	Verlust verantwortlicher / leitender Position	3
Familiäre Krise	Im Interview von familiären Krisensituationen berichtet	6
Gesundheitskrise	Im Interview von gesundheitlichen Beeinträchtigungen berichtet	23
Ausgleitphase	Über 50 Jahre, im Interview von Renteneintritt bzw. Altersteilzeit berichtet	13
		N=172

Quelle: eigene Erhebung

Ergebnisse: Psychische Erschöpfung in anspruchsvollen Arbeits- und Lebensepisoden

Zunächst wird nun geprüft, inwiefern Beschäftigte, die sich in einer dieser anspruchsvollen Arbeits- und Lebensepisoden befinden, ein höheres Ausmaß psychischer Erschöpfung aufweisen als Beschäftigte in der gleichen Erwerbsphase. Von einer Übernutzung der persönlichen Leistungsvoraussetzungen wurde ausgegangen, wenn Beschäftigte aufgrund von qualitativer bzw. quantitativer Überforderung Erschöpfungssymptome entwickeln (zu den psychischen Folgen von Fehlbeanspruchung vgl. Semmer et al., 2010). Dies ist angezeigt, wenn Beschäftigte angeben, sich nach der Arbeit erschöpft zu fühlen, das Gefühl zu haben, die derzeitige Tätigkeit auf Dauer nicht ausüben zu können, oder schon morgens Gefühle von Zerschlagenheit zu empfinden.

Tabelle 2: Psychische Erschöpfung im Erwerbsverlauf und in anspruchsvollen Lebensepisoden

Episode	Anteil Hochbeanspruchter in % (Altersdurchschnitt)	Anteil Hochbeanspruchter in dieser Erwerbs-/Lebensphase in % (Altersspanne)	Differenz
Berufseinstieg	27% (25 Jahre)	33% (<30 Jahre)	-6%
Erste Verantwortungsübernahme	67% (27 Jahre)	33% (<30 Jahre)	+34%
Sekundäre Qualifizierungsphase	46% (29 Jahre)	33% (<30 Jahre)	+13%
Tätigkeits-/ Unternehmenswechsel	18% (39 Jahre)	53% (31-40 Jahre)	-35%
Karrierephase	50% (38 Jahre)	53% (31-40 Jahre)	-3%
Karriere während Familiengründung	60% (33 Jahre)	53% (31-40 Jahre)	+7%
Familiengründung in Vollzeit	33% (38 Jahre)	53% (31-40 Jahre)	-20%
Familiengründung in Teilzeit	50% (40 Jahre)	53% (31-40 Jahre)	-3%
Episode mit gering verfügbarem Spezial-Knowhow	82% (44 Jahre)	52% (41-50 Jahre)	+30%
Familiäre Krise	83% (47 Jahre)	52% (41-50 Jahre)	+31%
Gesundheitskrise	82% (48 Jahre)	52% (41-50 Jahre)	+30%
Spezialisierungsfälle	71% (51 Jahre)	45% (>51 Jahre)	+26%
Statusbezogener Abstieg	67% (56 Jahre)	45% (>51 Jahre)	+22%
Ausgleitphase	31% (56 Jahre)	45% (>51 Jahre)	-14%

Quelle: eigene Erhebung

Betrachtet man die Verteilung der berichteten Erschöpfungssymptome über die Erwerbsphasen hinweg, so zeigt sich, wie in Tabelle 2 dargestellt, folgendes Bild: Bei den jungen Beschäftigten bis zum Alter von 30 Jahren findet sich im vorliegenden Sample mit 33%

ein geringerer Anteil stark erschöpfter Personen. Im mittleren Erwerbsabschnitt zwischen 31 und 50 Jahren ist dagegen jede/r Zweite hochgradig psychisch erschöpft (53% bei den 31-40-Jährigen bzw. 52% bei den 41-50 Jährigen), während bei den Beschäftigten im späteren Erwerbsabschnitt das Erschöpfungsniveau etwas geringer ist (45% bei den >50-Jährigen).

Die berufliche Orientierungsphase (<30 Jahre) scheint für die jungen Beschäftigten jedoch nicht immer von geringer Beanspruchung gekennzeichnet zu sein: Zwar ist das Beanspruchungsniveau bei Berufseinsteigern, die gerade eine Ausbildung oder ein Trainee-Programm absolviert haben, mit einem Anteil von 27% Hochbeanspruchten relativ gering. Junge IT-Spezialisten oder Ingenieure, die erste Verantwortung für Projekte oder Fachgebiete übernehmen, weisen jedoch mit einem Anteil von 67% Hochbeanspruchter ein überdurchschnittliches Maß von psychischer Erschöpfung auf. Auch der Anteil von Beschäftigten, die sich in einer Episode sekundärer Qualifizierung (z.B. Promotion, duales Studium) befinden, ist mit 46% Hochbeanspruchten deutlich höher als der Durchschnitt dieser Altersgruppe.

Der mittlere Erwerbsabschnitt – die so genannte „Rush-Hour des Lebens“ – ist für viele Beschäftigte von zentralen, wegweisenden Lebensentscheidungen geprägt. In dieser Zeit werden häufig die Weichen gestellt für die weitere Laufbahn und Karriere. Es ist für viele auch die Phase, in der Beschäftigte sich entscheiden, ob sie eine Familie gründen wollen oder nicht. Der mittlere Erwerbsabschnitt (von 31-50 Jahren) weist in unserem Sample die größte Anzahl von Befragten mit erhöhten Beanspruchungswerten auf (vgl.o.).

Über dieses Niveau hinausgehende Beanspruchungswerte liegen vor allem in Episoden vor, in denen Karriere und erste Führungsverantwortung mit einer Familiengründung einhergehen (60%). Das Erschöpfungsniveau in Episoden mit erster Personalverantwortung erweist sich dagegen als vergleichbar mit dem Altersdurchschnitt. Im mittleren Erwerbsabschnitt finden sich erwartungsgemäß auch die meisten Episoden einer Familiengründung. Die Beanspruchungswerte sind unter den Befragten in diesen Episoden stark abhängig von der Arbeitszeit, womit vermutlich auch geschlechtsspezifische Unterschiede konfundiert sind. Der Anteil von hochbeanspruchten Befragten, die in der Familiengründungsphase *in Vollzeit* tätig sind (im Sample fast ausschließlich *Männer*), ist eher unterdurchschnittlich (34%). *Teilzeitbeschäftigte*, in unserem Sample überwiegend *Frauen*, wiesen dagegen Werte im Durchschnitt des Referenzalters auf. Ein irritierender Befund – gerade weil diese Episode von unseren betrieblichen Expert/inn/en als Zielgruppe mit Handlungsbedarf charakterisiert wurde – ist, dass Beschäftigte, die in den letzten drei Jahren das Unternehmen oder die Tätigkeit gewechselt hatten, eher ein unterdurchschnittliches Beanspruchungsniveau haben; der Anteil der Hochbeanspruchten, die sich in einer solchen Episode befanden, liegt mit 18% deutlich unter dem Durchschnittswert.

Wie Tabelle 3 zeigt, ist auch in der Phase zwischen 40 und 50 Jahren das Beanspruchungsniveau der Befragten mit 52% Hochbeanspruchten noch als sehr hoch anzusehen. Erst mit der späteren Erwerbsphase ab 50 Jahren sinkt es etwas ab (45%). Allerdings finden sich auch bei den 40- bis 50-Jährigen anspruchsvolle Episoden, in denen überdurchschnittlich viele Beschäftigte ein darüber hinaus gehendes Beanspruchungsrisiko aufweisen: In der Untersuchung sind dies insbesondere Episoden, in denen Beschäftigte aufgrund von knappem Spezial-Knowhow in mehreren Projekten parallel eingesetzt werden (82% Hochbeanspruchte). Vergleichbar viele Hochbeanspruchte finden sich auch in Episoden mit gesundheitlichen Krisenerfahrungen oder bei krisenhaften Familiensituationen (wie etwa Trennungen oder Pflege von Familienangehörigen), die im mittleren Erwerbsabschnitt verstärkt auftreten. Überdurchschnittlich viele Beanspruchte können auch in Lebensepisoden identifiziert werden, die als „Spezialisierungsfälle“ (71%) oder als statusbezogener beruflicher Abstieg erlebt werden (67%). Die letzten beiden Episoden werden allerdings nur von sehr wenigen Beschäftigten genannt. Günstigere Beanspruchungswerte als im Durchschnitt dieser Altersgruppe haben Beschäftigte, die in den nächsten zwölf Monaten aufgrund von Altersteilzeit oder einem regulären Renteneintritt das Unternehmen verlassen. Hier beträgt der Anteil Hochbeanspruchter nur 31%.

Tabelle 3: Tabelle 3: Unternutzung im Erwerbsverlauf und in anspruchsvollen Lebensepisoden

Episode	Stark unternutzt in % (Altersdurchschnitt)	Stark unternutzt in dieser Erwerbs- / Lebensphase in % (Altersspanne)	Differenz
Berufseinstieg	33% (25 Jahre)	28% (<30 Jahre)	+5%
Erste Verantwortungsübernahme	33% (27 Jahre)	28% (<30 Jahre)	+5%
Sekundäre Qualifizierungsphase	27% (29 Jahre)	28% (<30 Jahre)	-1%
Tätigkeits-/ Unternehmenswechsel	24% (39 Jahre)	22% (31-40 Jahre)	+2%
Karrierephase	25% (38 Jahre)	22% (31-40 Jahre)	+3%
Karriere während Familiengründung	20% (33 Jahre)	22% (31-40 Jahre)	-2%
Familiengründung in Vollzeit	11% (38 Jahre)	22% (31-40 Jahre)	-11%
Familiengründung in Teilzeit	25% (40 Jahre)	22% (31-40 Jahre)	+3 %
Episode mit gering verfügbaren Spezial-Knowhow	43% (44 Jahre)	34% (41-50 Jahre)	+9%
Familiäre Krise	17% (47 Jahre)	34% (41-50 Jahre)	-17%
Gesundheitskrise	41% (48 Jahre)	34% (41-50 Jahre)	+7%
Spezialisierungsfälle	43% (51 Jahre)	38% (>51 Jahre)	+5%
Statusbezogener Abstieg	67% (56 Jahre)	38% (>51 Jahre)	+29%
Ausgleitphase	31% (56 Jahre)	38% (>51 Jahre)	-7%

Quelle: eigene Erhebung

Unternutzung individueller Kompetenzen und Erfahrungen

Nach dem Beanspruchungsaspekt wird nun untersucht, inwieweit IT-Spezialist/innen und Ingenieure/innen in ihrer Erwerbsbiografie Phasen erleben, in denen sie ihre Kompetenzen und Fähigkeiten nicht ausreichend einsetzen können: Eine Unternutzung persönlicher Ressourcen wurde dann als gegeben gesehen, wenn Beschäftigte angaben, bei ihrer derzeitigen Tätigkeit ihre Kompetenzen und Fähigkeiten in hohem Maße nicht einsetzen zu können (weiterführend vgl. Lämsäli et al., 2004). Als Unternutzung wurde auch gewertet, wenn Beschäftigte das Gefühl hatten, dass Ihre Ideen und Vorschläge im Betrieb auf wenig Interesse stoßen.

Über die Erwerbsbiografien hinweg zeigt sich dabei (vgl. Tabelle 3), dass nur vergleichsweise wenige Beschäftigte in den untersuchten Entwicklungsbereichen eine Unternutzung von Kompetenzen erleben: Im Erwerbsverlauf sind es vor allem die älteren Beschäftigten (>51 Jahre) mit 38%, die sich im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und Ideen nicht richtig eingesetzt fühlen (siehe Tabelle 3). Auch bei den 41-50-Jährigen hat etwa jeder Dritte das Gefühl, dass seine Kompetenzen nur unzureichend vom Unternehmen genutzt werden.

In der beruflichen Orientierungsphase erleben die wenigsten Befragten eine unzureichende Nutzung ihrer Kompetenzen (28%). Dennoch gibt es Episoden, die von einer Unterforderung gekennzeichnet sein können: Etwa jede/r Dritte, die/der von der Ausbildung in den Beruf wechselt oder erste Verantwortung für Aufgaben übernimmt, hat das Gefühl, die zuvor erworbenen Kompetenzen bei der aktuellen Tätigkeit nicht einsetzen zu können.

Im mittleren und im späteren Erwerbsabschnitt ist der Anteil von Befragten, die sich im Hinblick auf ihre Kompetenznutzung unterfordert fühlen, deutlich höher. Es sind interessanterweise Personen mit im Unternehmen knappem Spezial-Knowhow, die im Durchschnitt häufiger angeben, sich hinsichtlich der Nutzung ihrer Kompetenzen unterfordert zu fühlen (43%). Auch Personen mit gesundheitlichen Krisenerfahrungen erleben ihre Tätigkeit häufiger als unterfordernd (41%). Dies könnte damit zusammenhängen, dass Führungskräfte bei gesundheitlichen Einschränkungen von Mitarbeitenden dazu neigen, diese auf sog. ‚Schonarbeitsplätze‘ zu setzen, womit eine Qualifikationsabstufung verbunden sein kann (zum Beispiel Wechsel von Projektarbeit in eine Stabsfunktion). Besonders Personen, die sich in einer Episode statusbezogenen beruflichen Abstiegs oder in einer beruflichen Spezialisierungsfalle befinden, weisen überdurchschnittlich hohe Werte qualitativer Unterforderung auf (67% bzw. 43%).

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass (unter Berücksichtigung der teilweise geringen Fallzahlen in einzelnen Episoden) mit den identifizierten Arbeits- und Lebens-

episoden spezifische Muster von Überforderung und Unterforderung herausgearbeitet werden können, die bei einer Analyse mit klassischen sozio-demografischen Betriebsdaten wie Alter und Geschlecht bisher nicht erfasst wurden. Die neue Analyseperspektive liefert damit eine differenziertere Sichtweise, die dazu beitragen kann, blinde Flecken der bisherigen Personalarbeit aufzudecken.

Lebensphasenorientierung bei der Arbeits- und Laufbahngestaltung

Als nächste Frage wird nun untersucht, inwieweit das Beanspruchungserleben und der Kompetenzeinsatz auch deshalb variieren, weil Entwickler in Abhängigkeit von ihren spezifischen Arbeits- und Lebensepisoden in unterschiedlichen Tätigkeiten eingesetzt werden. Gefragt wird deshalb danach, ob Ingenieure und IT-Spezialisten psychische Belastungen und Ressourcen in ihrer Arbeit unterschiedlich erleben in Abhängigkeit von Erwerbsphase, Geschlecht und Familienstand.

Betrachtet man zunächst das Ausmaß der psychischen Belastung (anhand der Werte für Arbeitsintensität), so zeigt sich, dass die Beschäftigten im späteren Erwerbsabschnitt tendenziell mehr Zeitdruck bei der Arbeit erleben als Kollegen in der beruflichen Orientierungsphase (siehe Tabelle 4). Ein komplementäres Bild zeigt sich auch bei der Betrachtung der Ressourcen (anhand der Angaben über Qualifikationsmöglichkeiten). Hier geben nur knapp 40% der Befragten im späteren Erwerbsabschnitt an, dass sie ausreichend Qualifikationsmöglichkeiten bei ihrer derzeitigen Arbeitsaufgabe haben, während es bei den Berufseinsteigern mit 78% ein deutlich höherer Anteil ist. Dies deutet darauf hin, dass sowohl die Arbeitsaufgaben wie auch Entwicklungschancen nicht homogen verteilt sind, sondern dass es auch hier arbeits- und lebensphasenbezogene Differenzen gibt.

Tabelle 4: Psychische Belastungen (hier: Arbeitsintensität) und Ressourcen (hier: Qualifikationsmöglichkeiten) in Abhängigkeit vom Alter²

	Berufliche Orientierung (bis 30 Jahre)	Mittlerer Erwerbsabschnitt (31-49 Jahre)	Späterer Erwerbsabschnitt (50 Jahre und älter)	Gesamt
Arbeitsintensität hoch	44% (n=18/41)	47% (n=59/125)	49%	47%
Qualifikationsmöglichkeiten	78% (n=32/41)	48% (n=60/126)	39%	51%

Quelle: eigene Erhebung

² In den Zellen ist neben dem Prozentwert die Anzahl der Nennungen in der Form „n=x/y“ angegeben, wobei x die Anzahl der zutreffenden Antworten und y die Anzahl der gegebenen Antworten insgesamt darstellt. Dies gilt auch für alle folgenden Tabellen.

Untersucht man in diesem Zusammenhang, ob Arbeitsanforderungen abhängig vom Geschlecht unterschiedlich erlebt werden, so zeigt sich, wie in Tabelle 5 dargestellt, dass sich männliche und weibliche Informatiker und Ingenieure in der Wahrnehmung ihrer Arbeitsbedingungen erheblich unterscheiden (auch hier erfolgt die Analyse entlang der drei Erwerbsphasen): Deutlich mehr weibliche Befragte geben an, ständig unter hoher Arbeitsintensität zu arbeiten als ihre männlichen Kollegen. Während das Erleben von Arbeitsintensität bei den Männern in den drei Erwerbsphasen weitgehend vergleichbar ist, sind es vor allem die Frauen im mittleren Erwerbsabschnitt, die häufiger von einer hohen Arbeitsintensität berichten.

Im Hinblick auf die Qualifikationsmöglichkeiten kann im Vergleich der drei Erwerbsphasen bei den Männern eine Abnahme der erlebten Lernmöglichkeiten mit zunehmendem Alter beobachtet werden. Bei den Frauen ist zunächst eine ähnliche Tendenz festzustellen. Allerdings ist die Diskrepanz der Qualifikationsmöglichkeiten im Vergleich der beruflichen Orientierungsphase mit dem späteren Erwerbsabschnitt bei Frauen deutlich gravierender ausgeprägt als bei den männlichen Befragten: Während in der beruflichen Einstiegsphase noch 90% der weiblichen Beschäftigten gute Qualifikationsmöglichkeiten angeben, sind es im der mittleren Erwerbsphase nur noch 39% und im späteren Erwerbsabschnitt gerade noch 29%.

Tabelle 5: Psychische Belastungen (hier: Arbeitsintensität) und Ressourcen (hier: Qualifikationsmöglichkeiten) in Abhängigkeit vom Alter und Geschlecht

	Berufliche Orientierung (bis 30 Jahre)		Mittlerer Erwerbsabschnitt (31-49 Jahre)		Späterer Erwerbsabschnitt (50 Jahre und älter)		Gesamt	
	M	W	M	W	M	W	M	W
Arbeitsintensität hoch	44% (n=14/32)	44% (n=4/9)	42% (n=38/91)	62% (n=21/34)	48% (n=18/38)	54% (n=7/13)	44%	58%
Qualifikationsmöglichkeiten	74% (n=23/31)	90% (n=9/10)	51% (n=47/92)	39% (n=13/34)	43% (n=16/37)	29% (n=4/14)	54%	45%

Quelle: eigene Erhebung

Vergleicht man die Faktoren Arbeitsintensität und Qualifikationsmöglichkeiten bei Männern mit und ohne Kinder im Haushalt, so finden sich auch hier Unterschiede (siehe Tabelle 6). Während im Vergleich der Erwerbsabschnitte bei den männlichen Entwicklern ohne Kinder die Arbeitsintensität weitgehend gleich bleibt, geben Väter in der beruflichen Orientierungsphase und im mittleren Erwerbsabschnitt deutlich seltener hohe Arbeitsintensität an. Im späteren Erwerbsabschnitt gleichen sich die Werte der beiden Gruppen an. Im Hinblick auf die Qualifikationsmöglichkeiten kann im Vergleich der Erwerbsabschnitte bei Entwicklern ohne Kinder eine deutliche Abnahme der erlebten

Weiterbildungsmöglichkeiten beobachtet werden. Dagegen bewerten alle Väter in der beruflichen Orientierungsphase ihre Qualifikationsmöglichkeiten als gut. Im mittleren und späteren Abschnitt gibt noch jeder zweite Vater gute Qualifikationsmöglichkeiten an, deutlich häufiger als ihre männlichen Kollegen ohne Kinder.

Tabelle 6: Psychische Belastungen (hier: Arbeitsintensität) und Ressourcen (hier: Qualifikationsmöglichkeiten) in Abhängigkeit von Altersstufen und im Haushalt lebenden Kinder, hier nur Männer

	Berufliche Orientierung (bis 30 Jahre)		Mittlerer Erwerbsabschnitt (31-49 Jahre)		Späterer Erwerbsabschnitt (50 Jahre und älter)		Gesamt	
	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Kinder im Haushalt?								
Arbeitsintensität hoch	20% (n=1/5)	46% (n=12/26)	31% (n=13/42)	52% (n=25/48)	50% (n=8/16)	46% (n=10/22)	35%	49%
Qualifikationsmöglichkeiten	100% (n=4/4)	73% (n=19/26)	54% (n=23/43)	48% (n=23/48)	56% (n=9/16)	33% (n=7/21)	57%	52%

Quelle: eigene Erhebung

Tabelle 7: Psychische Belastungen (hier: Arbeitsintensität) und Ressourcen (hier: Qualifikationsmöglichkeiten) in Abhängigkeit von Altersstufen und von im Haushalt lebenden Kinder, nur Frauen

	Berufliche Orientierung (bis 30 Jahre)		Mittlerer Erwerbsabschnitt (31-49 Jahre)		Späterer Erwerbsabschnitt (50 Jahre und älter)		Gesamt	
	Ja ³	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Kinder im Haushalt?								
Arbeitsintensität hoch	-	44% (n=4/9)	40% (n=6/15)	79% (n=15/19)	75% (n=3/4)	44% (n=4/9)	47%	62%
Qualifikationsmöglichkeiten	-	90% (n=9/10)	40% (n=6/15)	37% (n=7/19)	25% (n=1/4)	30% (n=3/10)	37%	49%

Quelle: eigene Erhebung

Untersucht man schließlich die Arbeitsintensität und Qualifikationsmöglichkeiten von Frauen mit und ohne Kinder im Vergleich der Erwerbsabschnitte (Tabelle 7), so zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Männern: Mütter weisen im mittleren Erwerbsabschnitt deutlich geringere Arbeitsintensitätswerte auf als ihre Kolleginnen ohne Kinder. Anders als bei den männlichen Fachkräften unterscheiden sich die Qualifizierungsmöglichkeiten bei weiblichen Befragten mit und ohne Kinder im mittleren und späteren Erwerbsverlauf jedoch nicht. Möglicherweise ist dieser Befund darauf zurückzuführen, dass Mütter

nach dem Wiedereinstieg in ihrer Tätigkeit häufig in Teilzeit arbeiten und ihnen durch den Arbeitgeber weniger Karriere- und Qualifikationsoptionen eröffnet werden (vgl. Gül et al., 2015). Bei Vätern in der Familiengründungsphase, die in unserem Sample überwiegend in Vollzeit tätig waren, ist dieses Muster geringer Qualifikationsmöglichkeiten in dieser Form nicht zu beobachten.

Bewertung der Führungsqualität in Abhängigkeit von biografischen ‚Standorten‘

Im vorangegangenen Analyseschritt fanden sich Hinweise darauf, dass die biografischen ‚Standorte‘ der von uns befragten Entwickler/innen offenbar einen Einfluss auf die Einsatzfelder im Unternehmen haben und sich dies auch auf ihre psychischen Belastungen und Ressourcen auswirkt. Um zu klären, inwieweit der biografische ‚Standort‘ der Mitarbeitenden Einfluss auf die Führungsqualität besitzen kann, wurde das subjektive Erleben der Führungsqualität der Beschäftigten erfragt. Dabei finden sich tatsächlich Anzeichen, dass das Führungsverhalten in Abhängigkeit vom biografischen ‚Standort‘ unterschiedlich wahrgenommen wird: Wie in Tabelle 8 abgebildet, nehmen etwa Befragte im späteren Erwerbsabschnitt die Führungsqualität ihres Vorgesetzten als weniger unterstützend wahr. Im Hinblick auf das Geschlecht zeigt sich zunächst kein großer Unterschied. Betrachtet man dann allerdings weibliche Befragte mit und ohne Kinder, so ergibt sich hier ein sehr differenziertes Bild: Während die weiblichen Beschäftigten in der Familienphase hochzufrieden mit dem Vorgesetztenverhalten sind, bewerten insbesondere Informatikerinnen und Ingenieurinnen ohne Kinder im Haushalt das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten als ungünstig.

Tabelle 8: Erlebte Führungsqualität nach Erwerbsabschnitten, Kindern im Haushalt und Geschlecht

erlebte Führungsqualität	Berufliche Orientierung (bis 30 Jahre)		Mittlerer Erwerbsabschnitt (31-49 Jahre)		Späterer Erwerbsabschnitt (50 Jahre und älter)		gesamt	
	M	W	M	W	M	W	M	W
Nach Altersstufen	57% (n=24/42)		53% (n=67/126)		34% (n=17/50)		50%	
Geschlecht	M	W	M	W	M	W	M	W
	59% (n=19/32)	50% (n=5/10)	50% (n=46/92)	62% (n=21/34)	36% (n=13/36)	29% (n=4/14)	50%	52%
Kinder im Haushalt?	M	W	M	W	M	W	M	W
Ja [N=102]	100% (n=5/5)	- n=0	50% (n=22/44)	80% (n=12/15)	36% (n=5/14)	20% (n=1/5)	51%	65%
Nein [N=141]	50% (n=13/26)	50% (n=5/10)	49% (n=23/47)	47% (n=9/19)	36% (n=8/22)	33% (n=3/9)	46%	45%

Quelle: eigene Erhebung

Zusammenfassung und Konsequenzen für eine an Arbeits- und Lebensphasen orientierte Personalarbeit

In diesem Beitrag wurde untersucht, ob sich bei hoch qualifizierten Fachkräften im Bereich der Technikentwicklung Arbeits- und Lebensphasen ermitteln lassen, in denen diese in überdurchschnittlichem Maß von psychischer Erschöpfung oder unzureichendem Kompetenzeinsatz betroffen sind. Beide Aspekte sind Hinweise für eine akute Übernutzung bzw. Unternutzung von Arbeitskraftpotenzialen, die sich sowohl ungünstig auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit wie auch auf die Erschließung von Innovationspotenzialen für den Unternehmenserfolg auswirken können.

Dabei zeigte sich für die untersuchten Entwicklungsbereiche, dass es in allen Erwerbphasen spezifische anspruchsvolle Arbeits- und Lebensphasen gibt, die mit einem deutlich erhöhten Beanspruchungsrisiko und der Gefahr einhergehen, dass vorhandene Innovationspotenziale und Knowhow aufgrund der jeweiligen persönlichen Arbeits- und Lebenssituation nicht in dem Maße abgerufen werden, wie sie vorhanden sind.

Die Befunde deuten zusammengenommen darauf hin, dass Personalmanagementstrategien, die sich vor allem auf den Übergang ins Berufsleben, die Familiengründungsphase sowie den Erwerbsaustritt konzentrieren, deutlich zu kurz greifen. Im Hinblick auf die psychische Beanspruchung und Unternutzung von Kompetenzen erwiesen sich andere Arbeits- und Lebensphasen wie die Phase der ersten Verantwortungsübernahme, Phasen als Träger knappen Spezial-Knowhows oder Episoden gesundheitlicher Krisen als weitaus kritischer. Die vorhandenen Daten erlauben keinen Rückschluss darauf, ob die geringen Beanspruchungswerte in Phasen des Berufseinstiegs, der Familiengründung und des altersbedingten Unternehmensaustritts die Folge erfolgreicher Personalmanagementstrategien sind oder ob es sich um Episoden handelt, für die insgesamt ein geringerer Handlungsbedarf besteht als dies bisher vermutet wurde.

Dagegen konnte in der Analyse eine Reihe von anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphasen innerhalb der Erwerbsbiografie von hoch qualifizierten Beschäftigten identifiziert werden, für die es in den meisten Unternehmen offenbar Handlungsbedarf, aber bisher keine angemessenen Unterstützungsangebote oder Arbeitsgestaltungs- und Laufbahnkonzepte gibt.

Bei der Frage, ob die untersuchten Informatiker/innen und Ingenieure/innen sich in Abhängigkeit von ihren persönlichen biografischen Standorten anderen Arbeitsanforderungen, psychischen Belastungen und Ressourcen ausgesetzt sehen, zeigte es sich, dass Beschäftigte im späteren Erwerbsabschnitt, vor allem Frauen, ihre Qualifikationsmöglichkeiten als suboptimal erleben. Dies deutet darauf hin, dass die Qualifikationschancen, die gerade in einem von hoher Dynamik geprägten Umfeld wie der Technikentwicklung von zentraler Bedeutung sind, innerhalb des Erwerbsverlaufes nicht gleich

verteilt zu sein scheinen. Die Vermutung liegt nahe, dass Führungskräfte bei erfahrenen, hochspezialisierten Fachkräften möglicherweise einen geringeren Weiterbildungsbedarf sehen als z.B. bei Beschäftigten in der beruflichen Orientierungsphase. Eine solche Form der Lebensphasenorientierung könnte sich jedoch sehr schnell als wenig vorausschauend erweisen, etwa wenn erfahrene Beschäftigte in eine Spezialisierungsfalle geraten, gerade wenn sich massive technologische Umbrüche vollziehen.

Weibliche Fachkräfte insbesondere im mittleren Erwerbsabschnitt waren es auch, die in hohem Maße von Arbeitsintensivierung betroffen sind. Berücksichtigt man bei der Analyse das Vorhandensein von Kindern im Haushalt, so zeigte sich überraschend, dass es vor allem Ingenieurinnen und IT-Spezialistinnen ohne Kinder im Haushalt waren, die über eine hohe Arbeitsintensität berichten. Ähnliche Befunde fanden sich auch bei kinderlosen männlichen Fachkräften im mittleren Erwerbsabschnitt. Dieser Befund kann in zwei Richtungen gedeutet werden: Zum einen ist es möglich, dass die Befragten mit Kindern im Haushalt aufgrund ihrer Familiensituation gegenüber ihren Vorgesetzten bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben bessere Argumente für eine Begrenzung des Arbeitsvolumens geltend machen können. Zum anderen könnte daraus geschlossen werden, dass Führungskräfte auch heute schon bis zu einem gewissen Grad lebensphasensensibel handeln und ihnen unterschiedliche Arbeitstätigkeiten zuweisen. Das ist etwa dann der Fall, wenn IT-Beschäftigte und Ingenieure ohne Kinder eher für Projektarbeiten mit hohen Flexibilitäts- und Reiseanforderungen eingesetzt werden, während ihre Kollegen mit Kindern eher unternehmensinterne Aufgaben übernehmen. Diese betriebliche Praxis könnte jedoch dazu führen, dass beanspruchungskritische Arbeitsaufgaben nur auf andere Beschäftigtengruppen im Unternehmen verschoben werden und dort eine Belastungskumulation bewirken. In der vorliegenden Studie spiegelte sich dies bei Beschäftigten wider, die sich in einer beruflichen Episode knappen Spezial-Know-hows befinden. Beschäftigte in solchen beruflichen Episoden weisen mit 82 Prozent ein sehr hohes Erschöpfungsrisko auf.

Die Untersuchung erbrachte zudem Hinweise darauf, dass die Qualität der Mitarbeiterführung in Abhängigkeit vom jeweiligen biografischen Standort der Befragten unterschiedlich wahrgenommen wird: Auch hier waren es wieder ältere Beschäftigte und kinderlose Frauen im mittleren Erwerbsabschnitt, die im Vergleich zu anderen Erwerbsgruppen, die Mitarbeiterführung tendenziell schlechter bewerteten. Auch für diese Unterschiede sind verschiedene Deutungen möglich: Zum einen ist denkbar, dass Führungskräfte aufgrund ihrer differenzierten Umgangsweise mit Beschäftigten in unterschiedlichen Arbeits- und Lebensphasen von bestimmten Beschäftigtengruppen als weniger unterstützend erlebt werden (Kanning & Fricke, 2013). Es gibt aber auch Hinweise darauf, dass insbesondere ältere Beschäftigte andere Arbeitsorientierungen entwickeln. Im Gegensatz zu jüngeren Beschäftigten sind für sie Anreize (wie eine höhere Entlohnung oder Karrieremöglichkeiten) weniger bedeutsam, während die Sinnhaftig-

keit der Arbeit für die Entwicklung von Arbeitsmotivation deutlich ansteigt (Grube & Hertel, 2008; Lord et al., 2006). Die Herausforderung einer lebensphasenorientierten Mitarbeiterführung besteht darin, Mitarbeitende entsprechend ihrer Potenziale und Bedürfnisse einzusetzen, hierbei jedoch Ungerechtigkeiten im Hinblick auf die Arbeitsanforderungen zu vermeiden. Gute Praxisbeispiele für eine lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung stellen etwa Mentoren-Programme dar, bei denen erfahrene Projektmitarbeitende die Berufseinsteiger bei der Promotion unterstützen. Auch können Tandem-Konzepte, bei denen ein Berufseinsteiger und ein erfahrener Projektmitarbeiter ein Projekt gemeinsam bearbeiten, beanspruchungsmindernd wirken, gleichzeitig einen Wissensaustausch zwischen jüngeren und älteren Projektmitarbeitenden begünstigen, und damit langfristig Qualifizierungssackgassen verhindern.

Um eine nachhaltige Lebensphasenorientierung im Unternehmen implementieren zu können, ist es unerlässlich, entsprechende Arbeitskulturen zu etablieren. Dies kann nur gelingen, wenn Regelungen zur besseren Bewältigung von anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphasen für alle Beschäftigtengruppen wirksam sind und nicht lediglich eine Verschiebung von ‚Zumutungen‘ realisiert wird. Gerade im Hinblick auf Überlastungsprobleme kommt der Prävention eine wichtige und bisher häufig unterschätzte Bedeutung zu: Statt Belastungen zu verschieben oder Qualifikationsmöglichkeiten zu selektieren, kann eine große Chance von lebensphasenorientierten Personalmanagementkonzepten darin bestehen, mit intelligenten Lösungen zur Verminderung psychischer Belastungen und mit einem lebensphasenübergreifenden Kompetenzaufbau Arbeitskraftpotenziale in jeder Erwerbsphase zu stärken.

Literatur

Gerlmaier, Anja, 2015: Gesund und innovativ arbeiten in jeder Lebensphase: Personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf bei Entwicklungsberufen. In: Gerlmaier et al. 2015, S. 35-58.

Gerlmaier, Anja, 2011: Psychische Erschöpfung in der IT-Arbeit – Welche Rolle spielt die individuelle Arbeits- und Lebensphase? In: Gerlmaier & Latniak 2011a, S. 153-181.

Gerlmaier, Anja / Gül, Katrin / Hellert, Ulrike / Kämpf, Tobias / Latniak, Erich (Hrsg.), 2015: Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-658-09198-9.

Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich, 2013: Psychische Belastungen in der IT-Projektarbeit – betriebliche Ansatzpunkte der Gestaltung und ihre Grenzen. In: Junghanns, Gisa / Morschhäuser, Martina (Hrsg.: Immer schneller, immer mehr: psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Wiesbaden: Springer VS, S. 165-193. DOI 10.1007/978-3-658-01445-2

Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich, 2011: Gesund arbeiten in jeder Lebensphase – Ansatzpunkte eines integrativen, altersgerechten Präventionsmanagements. In: Gerlmaier / Latniak 2011a, S. 183-223.

Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.), 2011a: Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger.

Grube, Anna / Hertel, Guido, 2008: Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. In: Wirtschaftspsychologie, 10 (3), S. 18-29.

Gül, Katrin / Boes, Andreas / Kämpf, Tobias, 2015: Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte – ein Schlüssel zu mehr Nachhaltigkeit in moderner Wissensarbeit. In: Gerlmaier et al 2015, S. 143-170.

Kanning, Uwe Peter / Fricke, Philip, 2013: Führungserfahrung: Wie nützlich ist sie wirklich? Eine Studie liefert überraschende Ergebnisse. In: Personalführung, (1), S. 48-53.

Kämpf, Tobias / Boes, Andreas / Trinks, Katrin, 2011: Gesundheit am seidenen Faden: Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie. In: Gerlmaier / Latniak, 2011a, S. 91-152.

Länsisalmi, Hannakaisa / Kivimäki, Mika / Elovainio, Marko, 2004: Is underutilization of knowledge, skills, and abilities a major barrier to innovation? In: Psychological Reports, 94 (3) pp. 739-750.

Latniak, Erich / Gerlmaier, Anja, 2015: Lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Betriebliche Handlungsfelder erkennen mit der Lebensphasen orientierten Potenzialanalyse. In: Gerlmaier et al 2015, S. 207-220.

Lohmann-Haislah, Andrea, 2012: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA. [Volltext](#)

Lord, Robert / Farrington, Phillip, 2006: Age-related differences in the motivation of knowledge workers. In: Engineering Management Journal 18, 3: S. 20-26.

Neubecker, Nina, 2014: Fachkräftemangel. DIW Roundup 14.01.2014. Berlin: DIW. [Volltext](#)

Rump, Jutta / Eilers, Silke (Hrsg.), 2014: Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-642-41665-1.

Semmer, Norbert K. / Grebner, Simone / Elfering, Achim, 2010: „Psychische Kosten“ von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In: Kleinbeck, Uwe / Schmidt, Klaus-Helmut (Hrsg.: Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D – Praxisgebiete Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Band 1: Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe. S. 325-370.

Uribe, Jaime / Strina, Giuseppe / Preuschoff, Susanne, 2003: Diversity-Management – Betriebliche Integration kultureller Vielfalt. In: Preuschoff, Susanne / Hees, Frank (Hrsg.: Kulturelle Vielfalt als Ressource. Neue Nutzungspotenziale für Betriebe und Kunden. Aachen. S. 21-43.

Gefördert durch:

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DLR Projektträger



EUROPÄISCHE UNION



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



Arbeiten – Lernen –
Kompetenzen entwickeln



Förderschwerpunkt
Innovationsfähigkeit im
demografischen Wandel

Die Autoren:



Dr. Anja Gerlmaier

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“

Kontakt: anja.gerlmaier@uni-due.de



Dr. Erich Latniak

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“

Kontakt: erich.latniak@uni-due.de

IAQ-Report 2015-05

Redaktionsschluss: 08.10.2015

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen
47048 Duisburg

Redaktion:

Claudia Braczko
claudia.braczko@uni-due.de

Thomas Haipeter
thomas.haipeter@uni-due.de

IAQ im Internet

<http://www.iaq.uni-due.de/>

IAQ-Reports:

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste: <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.