

## 8. Gott hat in uns und um uns viele mögliche Welten angelegt. Deshalb: Du sollst Möglichkeiten eröffnen, Ambiguitäten aushalten und dich nicht in eine Orientierung der berechneten Welt flüchten.

Wir leben in der Postmoderne, die mit ihren vielen Optionen Menschen Angst machen kann. Orientierungen für sich zu finden und das Leben in seiner Unbestimmtheit zu meistern, ist eine große Aufgabe. Hier stellt sich die Frage, was sind unsere Maßstäbe, und welche Modelle berücksichtigen wir dabei. Aus der technischen Moderne haben wir das Berechnen der Welt übernommen, und es hilft uns im täglichen Leben. Bei der Suche nach einem Partner oder einer Partnerin oder der schnellsten Verbindung von Paris nach Karlsruhe. Berechnung ist aber kein Ersatz für den Verlust von Orientierung in der Postmoderne, nicht einmal geografisch. Wenn wir anfangen, Algorithmen Erkenntnis zuzuschreiben und den Zukunftsforschern glauben, dass man mit extremen Daten rechnen kann, haben wir aufgegeben. Setze dich dafür ein, dass ethische Komplexität sich an der lebendigen unsere Entscheidungen sich nicht von berechneten Zielvorgaben gänzlich bestimmen lassen. Die Welt darf nicht zu einer Statistik werden, in deren Gefolge mögliche Richtgrößen eine schöne neue Welt erschaffen.

erschienen in der *Fiff-Kommunikation*,  
herausgegeben von *Fiff e.V.* - ISSN 0938-3476  
[www.fiff.de](http://www.fiff.de)

## 9. Uns ist der Sonntag geschenkt worden. Deshalb: Du sollst bei anderen nicht erwarten, dass sie sofort auf deine E-Mail antworten, und bezahle die Menschen für ihre digitale Arbeit oder mache es einfach selbst.

Im Fluss der Daten und im Sog der Zeit lernen wir gerade auf digitalen Wellen zu surfen. Von Information zu Information, von Post zu Post, von Sound zu Sound. Jeder Mensch muss hier seine eigene Geschwindigkeit finden, seine Art, mit den „Ansprüchen“ der digitalen Medien umzugehen. Dazu gehört auch, dass bei Fragen, bei denen es nicht um Leben und Tod geht oder

man die Liebe des Lebens verlieren könnte, auch Zeit vergehen kann, bis du eine Antwort bekommst. Setze dich aktiv dafür ein, dass Arbeitsbedingungen und die Digitalisierung so zusammenkommen, dass es für die Menschen kein Rennen gegen die Zeit ist. Dazu gehört auch, vor allem im Kontext der *Industrie 4.0*, zwischen Möglichkeit und dringender Notwendigkeit zu unterscheiden. Dazu gehört auch, dass wir lernen müssen: Wenn wir im Netz etwas gratis bekommen, sind wir nicht der Kunde, sondern das Produkt. Das müssen wir durchbrechen – für uns wie für die anderen. Für uns, weil wir keine Produkte mehr werden dürfen, und für die vielen Menschen, die online ihren Lebensunterhalt verdienen. Journalisten, Programmiererinnen oder auch Literaturschaffende oder Musikerinnen müssen ihren fairen Anteil ohne Zwischenvermarktungssysteme bekommen. Auch sie wollen in Frieden am Samstagabend tanzen gehen, am Sonntag mit ihren Liebsten unterwegs sein und nicht als Klick- und Schreiblemmige in einem dunklen Büro enden.

„Hör auf, so weißt du es; du  
erkenne mich von ferne. Ich gehe oder  
liege, so bist du um mich und siehst alle meine Wege.  
Denn siehe, es ist kein Wort auf meiner Zunge, das du,  
HERR, nicht schon wüsstest. Von allen Seiten umgibst  
du mich und hältst deine Hand über mir.“ Ps 139,2

Der Psalmendichter, der diese Zeile vor ca. 2500 Jahren schrieb, sah darin wahrscheinlich etwas sehr Positives, und auch heute erleben viele Menschen diese Zeilen für sich als einen Schutz in ihrem Leben. Der Adressat ist allerdings Gott, und nach meiner Überzeugung sind diese Dinge Gott allein vorbehalten. Nach allem, was im Kontext der digitalen Revolution bekannt ist, wird das Ziel zukünftig sein, schon wenige Zeit – vielleicht nur wenige Sekunden – bevor ein Mensch etwas denkt, plant, kaufen will oder entscheidet, es schon vorher zu wissen. Hier setzen sich Menschen und deren Maschinen an diese Stelle – dorthin, wo eigentlich nur Gott stehen dürfte.



Anja Gerlmaier

## Ausgeglichen oder ausgepowert?

### Wie High-Tech-Unternehmen mit Arbeitskraft umgehen

*Der IT-Sektor zählt schon seit Längerem zu den Wirtschaftsbereichen mit einem ausgeprägten Fachkräftengpass. Prognosen zufolge wird sich das in den nächsten 20 Jahren durch den demografischen Wandel weiter verschärfen. Vermehrte Bemühungen, die Absolventen-Quoten in den IT-Berufen zu erhöhen, ausländische Fachkräfte anzuwerben oder gezielt weibliche Fachkräfte zu fördern, sind viel versprechende Ansätze, um die Innovationsträger der Zukunft zu gewinnen. Doch wie sieht es dann später mit der Erhaltung und Weiterentwicklung des begehrten Humankapitals in der Erwerbsbiografie aus? Dieser Frage ging das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierte Forschungsvorhaben PINOWA nach.*

Das *intellektuelle Kapital* weiblicher und männlicher Informatiker, Ingenieure und Techniker stellt ein kostbares Gut dar. Demoskopien gehen davon aus, dass sich aufgrund der demografischen Umwälzungen der Fachkräftemangel bei bestimmten IT-Tätigkeiten und Ingenieursberufen in den nächsten Jahren eher verschärfen wird.<sup>1</sup>

Viele IT-Unternehmen setzen angesichts dieser Entwicklungen auf modernes Personalmanagement: Sie unterstützen ihre Beschäftigten beim Berufseinstieg, in der Familiengründungsphase oder vor dem Renteneintritt. Ausgeklügelte Karriere- und Anreizsysteme, *Kicker* und Entspannungszonen in der Firma oder Angebote zur Kinderbetreuung sollen ebenfalls dazu beitragen, dass

sich die hochqualifizierten Wissensarbeiter in ihrem Unternehmen wohl fühlen und leistungsbereit bleiben. Diese Bemühungen können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Entwicklungsarbeit heute in ausgeprägten Hochleistungskulturen stattfindet.

Zwei widersprüchliche Tendenzen sind zu beobachten. 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 überdurchschnittlich von psychischen Belastungen wie Arbeitsunterbrechungen, Leistungsdruck und Multitasking betroffen, die als wichtige Risikofaktoren für die Entstehung von Stress und psychischer Erschöpfung bekannt sind<sup>2</sup> (siehe auch Abbildung 1). Zum anderen werden vorhandene Innovationspotenziale innerhalb der Belegschaften nicht ausreichend erschlossen, trotz zum Teil umfangreicher Angebote zur Personalentwicklung. 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.<sup>3</sup> Auch wenn die meisten Unternehmen im Entwicklungsbereich über ausgeklügelte Kennzahlen- und Controlling-Systeme verfügen: Belastbare Daten über lebensphasenspezifische Gesundheitsindikatoren oder Qualifikationsbedarfe besitzen sie in der Regel nicht.

	Elektroberufe	Ingenieure, Chemiker, Physiker, Mathematiker	Gesundheitsberufe	Gesamt
bei der Arbeit gestört, unterbrochen	42 %	54 %	55 %	44 %
verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen	44 %	73 %	68 %	58 %
starker Termin- und Leistungsdruck	56 %	61 %	62 %	52 %

Abbildung 1: Psychische Belastungen, die mit zunehmendem Alter Einfluss auf die Leistungsfähigkeit ausüben, Quelle: Institut Arbeit und Qualifikation, Daten: BAuA, Stressreport 2012

### Eine neue Perspektive: Arbeits- und Lebensphasen

Als neuer Lösungsansatz für dieses Problem wurde das Konzept der „anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphasen“<sup>4</sup> entwickelt. 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 Lebensphasen 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 in der Regel davon aus, dass allein die Erzeugung von Diversität ausreicht, um neue Ideen und Perspektiven in ein Unternehmen zu bringen.<sup>5</sup> Mit der Fokussierung auf Unterschiede wie männlich/weiblich, jung/alt, oder die Differenzierung von Beschäftigten mit und ohne Handikap bzw. nach ethnischem 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 Lebensphasen (beispielsweise der Familiengründungsphase) sich ähnlicher sind als Geschlechtsgenossinnen und -genossen, die sich in gänzlich anderen Arbeits- und Lebenssituationen befinden. Ziel dieser neuen und differenzierteren Betrachtung ist es deshalb zum einen, die organisationalen Voraussetzungen zu schaffen für eine bessere Bewältigung anspruchsvoller Arbeits- und Lebensphasen – wie etwa die erste Verantwortungsübernahme bei Berufseinstiegern, aber auch familiäre oder gesundheitliche Krisen. Zum anderen können es so ausgerichtete praktische Analysewerkzeuge den Unternehmen ermöglichen, lebensphasenspezifische Handlungsbedarfe in der Personalarbeit präziser zu identifizieren.<sup>6</sup>

### Methodisches Vorgehen

Um zu ermitteln, in welchen anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphasen sich ungünstige Formen psychischer Beanspruchung und Kompetenznutzung finden lassen, wurde ein mehrstufiges, multi-methodales Analysedesign gewählt:

Im Rahmen von Workshops mit etwa 20 betrieblichen Expertinnen und Experten (Personalverantwortliche, Betriebsräte) wurden diese gebeten, potenziell anspruchsvolle Lebensphasen zu benennen, für die sie einen erhöhten personalwirtschaftlichen Handlungsbedarf sehen.

Aufbauend auf diesen Bewertungen erfolgte die Entwicklung eines Indikatoren-Rasters, anhand dessen die als *anspruchsvoll* eingestuften Arbeits- und Lebensphasen operationalisiert werden konnten. In einem dritten Untersuchungsschritt wurden anhand von Befragungsdaten zunächst Personen identifiziert, die gemäß Indikatoren-Cluster einer anspruchsvollen Arbeits- und Lebenssituation zugeordnet werden konnten. Die Datenbasis bildeten dabei Belastungs- und Ressourcenanalysen von 254 Ingenieuren und IT-Spezialisten aus drei Unternehmen. In diesem Sample konnten 171 Personen einer anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphase zugeordnet werden. Im letzten Schritt wurden die Unterschiede analysiert zwischen den Befragten in einer anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphase im Hinblick auf ihr Beanspruchungserleben, den subjektiv erlebten Kompetenzeinsatz und die Motivation.

### Psychische Beanspruchungen in anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphasen

Gibt es Arbeits- und/oder Lebensphasen im Erwerbsverlauf von IT-Spezialisten und Ingenieuren, die mit einer erhöhten psy-

chischen Erschöpfung verbunden sind? Von einer solchen Annahme der *Übernutzung* der persönlichen Leistungsvoraussetzungen wurde ausgegangen, wenn Beschäftigte aufgrund von quantitativer Überforderung Erschöpfungssymptome entwickeln. Das wäre etwa dann der Fall, wenn Beschäftigte angeben, dass sie sich nach der Arbeit erschöpft fühlen, das Gefühl haben, die derzeitige Tätigkeit auf Dauer nicht ausüben zu können, oder schon morgens Gefühle von Zerschlagenheit empfinden.

Betrachtet man die Verteilung der berichteten Erschöpfungssymptome über die Erwerbsphasen hinweg, so zeigt sich, wie in Tabelle 1 dargestellt: 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- bis 40-Jährigen bzw. 52 % bei den 41- bis 50-Jährigen), während bei den Beschäftigten im späteren Erwerbsabschnitt das Erschöpfungsniveau etwas geringer ist (45 % bei den unter 50-Jährigen).

Die berufliche Orientierungsphase (Alter unter 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 (beispielsweise Promotion, duales Studium) befinden, ist mit 46 % Hochbeanspruchten deutlich höher als der Durchschnitt dieser Altersgruppe.

Der mittlere Erwerbsabschnitt – die „Rushhour 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 bis 50 Jahren) weist in unserem Sample die größte Anzahl von Befragten mit erhöhten Beanspruchungswerten auf (Tabelle 1).

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 zusammenhängen. 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. Weil diese Episode von unseren betrieblichen Expertinnen und Experten als Zielgruppe mit Handlungsbedarf charakterisiert wurde, ist es ein irritierender Befund, 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 1 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

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

Tabelle 1: Psychische Erschöpfung im Erwerbsverlauf und in anspruchsvollen Lebensepisoden, Quelle: eigene Erhebung

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 hinausgehendes Beanspruchungsrisiko aufweisen: In der Untersuchung sind das insbesondere Episoden, in denen Beschäftigte aufgrund von knappem Spezial-Know-how 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 %.

### Unternutzung individueller Kompetenzen und Erfahrungen

Nach dem Beanspruchungsaspekt wird nun untersucht, inwieweit IT-Spezialistinnen und IT-Spezialisten sowie Ingenieurinnen und Ingenieure 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.<sup>7</sup> 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 erwartungsgemäß, dass nur vergleichsweise wenige Beschäftigte in den untersuchten Entwicklungsbereichen eine Unternutzung von Kompetenzen erleben: Im Erwerbsverlauf sind es vor allem die älteren Beschäftigten (über 51 Jahre) mit 38 %, die sich im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und Ideen nicht richtig eingesetzt fühlen (Tabelle 2). Auch bei den 41- bis 50-Jährigen hat etwa jeder Dritte das Gefühl, dass seine Kompetenzen nur unzureichend vom Unternehmen genutzt werden.

In der beruflichen Orientierungsphase erleben vergleichsweise wenige Befragte 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.

In späteren Erwerbsabschnitten ist der Anteil von Befragten deutlich höher, die sich im Hinblick auf ihre Kompetenznutzung unterfordert fühlen. 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 %). Das könnte damit zusammenhängen, dass Führungskräfte bei gesundheitlichen Einschränkungen von Mitarbeitenden dazu neigen, diese auf so genannte *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 %).

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

Tabelle 2: Unternutzung im Erwerbsverlauf und in anspruchsvollen Lebensepisoden, Quelle: eigene Erhebung

## Fazit: blinde Flecken in der Personalarbeit

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass in den untersuchten Entwicklungsbereichen in allen Erwerbsphasen spezifische anspruchsvolle Arbeits- und Lebensphasen vorzufinden sind, die mit einem deutlich erhöhten Beanspruchungsrisiko und der Gefahr einhergehen, dass vorhandene Innovationspotenziale und Knowhow aufgrund der jeweiligen persönlichen Arbeits- und Lebenssituation unerschlossen bleiben. Traditionelle Personalmanagement-Strategien, die sich vor allem auf den Übergang ins Berufsleben, die Familiengründungsphase sowie den Erwerbsaustritt konzentrieren, greifen hier zu kurz. Im Hinblick auf die psychische Beanspruchung und Unternutzung von Kompetenzen erwiesen sich 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 lassen keinen Rückschluss darauf zu, ob erfolgreiche Personalmanagement-Strategien die geringen Beanspruchungswerte in Phasen des Berufseinstiegs, der Familiengründung und des altersbedingten Unternehmensaustritts bewirkt haben, oder ob es sich um Episoden handelt, für die insgesamt ein geringerer Handlungsbedarf besteht als bisher vermutet.

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.

Gute Praxisbeispiele für eine lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung können Mentoren-Programme darstellen, bei denen erfahrene Projektmitarbeitende die Berufseinsteiger z. B. bei der Promotion unterstützen. Auch Tandem-Konzepte, bei denen ein Berufseinsteiger und ein erfahrener Projektmitarbeiter ein Projekt gemeinsam bearbeiten, bieten Potenziale zur Beanspruchungsminderung und Kompetenzentwicklung für die jüngeren und älteren Projektmitarbeitenden.

Um eine nachhaltige Lebensphasenorientierung im Unternehmen implementieren zu können, ist es unerlässlich, entsprechende Arbeitskulturen zu etablieren. Das kann nur gelingen, wenn Regelungen zur besseren Bewältigung von anspruchsvollen Arbeits- und Lebensphasen für alle Beschäftigtengruppen wirksam sind und nicht lediglich *Zumutungen* verschoben werden. 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 Personalmanagement-Konzepten darin bestehen, mit intelligenten Lösungen zur Verminderung psychischer Belastungen und mit einem Lebensphasen übergreifenden Kompetenzaufbau Arbeitskraftpotenziale in jeder Erwerbsphase zu stärken. Wie eine gesunde und innovative Entwicklung in der Erwerbsbiografie unterstützt werden kann, zeigt auch ein im Vorhaben PINOWA erstelltes Praktiker-Handbuch<sup>8</sup>. Für den Bereich der Technikentwicklung werden Konzepte, Befunde, Instrumente und Erfahrungsberichte für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement vorgestellt.

## Anmerkungen

- 1 Neubecker, Nina (2014): *Die Debatte über den 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](http://www.diw.de/de/diw_01.c.434984.de/presse/diw_roundup/die_debatte_ueber_den_fachkraeftemangel.html) (Stand: 19.02.2015)
- 2 Lohmann-Haislah, Andrea (2012): *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA. [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile)
- 3 Gül, Katrin; Boes, Andrea; Kämpf, Tobias (2015): *Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte: Was brauchen die Beschäftigten?* In: Gerlmaier et al. 2015, S. 143–170.
- 4 Gerlmaier, Anja (2015): *Gesund und innovativ arbeiten in jeder Lebensphase: personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf bei Entwicklungsberufen*. In: Gerlmaier et al. 2015, S. 35–57.
- 5 Uribe, Jaime; Strina, Giuseppe; Preuschoff, Susanne (2003): *Diversity Management – Betriebliche Integration kultureller Vielfalt*. In: Preuschoff, Susanne; Hees, Frank (Hg.): *Kulturelle Vielfalt als Ressource. Neue Nutzungspotenziale für Betriebe und ihre Kunden*. Aachen. S. 21–42.
- 6 Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2015): *Lebensphasenorientiertes Personalmanagement: betriebliche Handlungsfelder erkennen mit der „Lebensphasenorientierten Potenzialanalyse“*. In: Gerlmaier et al. 2015, S. 207–220.
- 7 Lämsisalmi, Hannakaisa; Kivimäki, Mika; Elovainio, Marko (2004): *Is underutilization of knowledge, skills, and abilities a major barrier to innovation?* In: *Psychological Reports*, 94:3, 739–750.
- 8 Gerlmaier, Anja; Gül, Katrin; Hellert, Ulrike; Kämpf, Tobias; Latniak, Erich (Hg.) (2015): *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler.



**Anja Gerlmaier**

**Anja Gerlmaier** ist wissenschaftliche Mitarbeitende am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen und arbeitet an Fragen der Stressprävention, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.