

## Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Das Institut Arbeit und Qualifikation und seine Partner haben das Projekt PINOWA abgeschlossen und die Ergebnisse in einem Praxishandbuch vorgelegt. Die Forschungsergebnisse sind für die praktische Anwendung gedacht und aufbereitet, ein Ziel, das auch die bisherigen Projekte dieser Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler auszeichnete. FIfF hat sich am Projekt beteiligt, und wir haben in der FIfF-Kommunikation 2/2015 vom letzten Transfer-Forum berichtet.

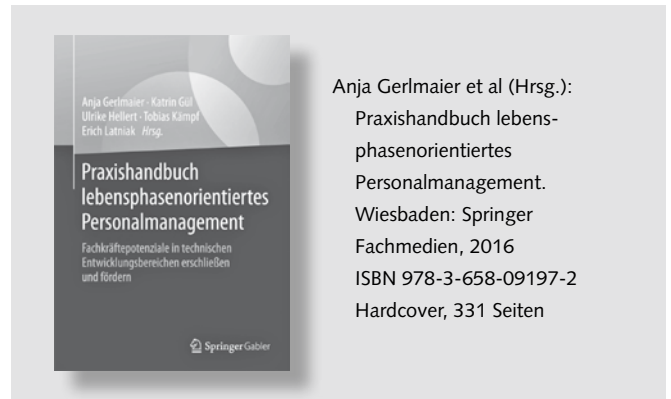
Anja Gerlmaiers Beitrag *Ausgeglichen oder ausgepowert?* auf Seite 18 dieser *FIfF-Kommunikation* erläutert, warum es sinnvoll ist, angesichts von Fachkräftemangel und demographischem Wandel die unterschiedlich belastenden Episoden im Arbeitsleben zu berücksichtigen, und warum eine neue Perspektive für innovative Unternehmen mit ihren *Hochleistungskulturen* so wichtig ist. Das Praxishandbuch stellt in drei Teilen Konzepte und Begründungen, empirische Befunde, Empfehlungen und Instrumente für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement vor.

### Innovation

*„Trotz der vergleichsweise großen Unterschiede [...] besteht Einigkeit darin, dass eine gute Idee alleine noch keine Innovation ausmacht, sondern dass Innovation einen Prozess darstellt.“ (S. 173)*

Unternehmen sind darauf angewiesen, gute Ideen erfolgreich und schnell in gute Produkte, auch Dienstleistungen, umzusetzen. Dafür sind die Bedingungen oft ungünstig: *„Innovationen sind in vielen durchrationalisierten und auf Kennzahlenorientierung ausgerichteten Organisationen strukturell nicht eingeplant.“* Gerlmaier untersucht deshalb in ihrem Beitrag *Was macht Entwicklungsteams wirklich innovativer – Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Innovations-Engineerings*, welche Bedingungen förderlich und welche hemmend wirken, und wie sie sich durch das Entwicklungsteam und seine Leitung beeinflussen lassen. Wichtige Wirkfaktoren sind dabei die kollektiven Wissensbestände der Teammitglieder, Gruppenprozesse und -beziehungen, Aufgabencharakteristika und Organisationsmerkmale. Diese Faktoren haben die Forscher:innen untersucht und nach förderlicher oder hemmender Wirkung eingestuft. Daraus ergeben sich konkrete Empfehlungen für die unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses.

Da Menschen aber auch ein Leben neben dem Beruf haben, spielen nicht nur die betrieblichen Umstände eine Rolle. Fähigkeiten und Knowhow werden aufgrund der jeweiligen persönlichen Arbeits- und Lebenssituation nicht in dem Maße abgerufen, wie sie vorhanden sind, Innovationspotenziale in den Belegschaften oft nicht ausreichend erschlossen.



Anja Gerlmaier et al (Hrsg.):  
Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement.  
Wiesbaden: Springer  
Fachmedien, 2016  
ISBN 978-3-658-09197-2  
Hardcover, 331 Seiten

### Lebensphasen

*Es kommt Leben in die Unternehmen!* So betiteln Katrin Gül, Andreas Boes und Tobias Kämpf einen Abschnitt ihrer Untersuchung von Möglichkeiten, mehr Nachhaltigkeit in die moderne Wissensarbeit zu bringen: Während das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt, wird die Arbeitswelt weiblicher, gesellschaftliche Familienstrukturen verändern sich, all das begleitet von einem Wertewandel. Bei den Jungen trifft Technologie-Affinität auf den Wunsch nach einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit.

*„Bislang kamen Veränderungen in Unternehmen meist von oben, wir können nun erstmals von unten Druck machen. Denn meine Generation profitiert von ihrer geringen Zahl.“ (S. 61)*

Gerlmaier und Latniak beschreiben Lebensphasen in den Erwerbsbiografien, die von Expert:innen (betrieblichen Akteuren, Personalverantwortlichen und Betriebsräten) als *anspruchsvoll* bewertet werden.

Diese Lebensphasen haben Gerlmaier und Latniak ausgemacht:

1. berufliche Orientierungsphase mit beispielsweise dem Übernehmen eigener Verantwortung für Aufgabenbereiche oder Projekte, häufigem Wechsel von Tätigkeit oder Unternehmen, einer sekundären Qualifizierung

Dagmar Boedicker

Dagmar Boedicker ist Journalistin und technische Redakteurin und hat Politikwissenschaft studiert. Sie ist seit langem Mitglied des FIfF, war Vorstandsmitglied und stellvertretende Vorsitzende, und ist Redakteurin der *FIfF-Kommunikation*.

2. mittlerer Erwerbsabschnitt mit beispielsweise dem Übernehmen von Führungsaufgaben, Familiengründung mit Karriere-Orientierung, in Voll- oder Teilzeit, mit speziellem, rarem Knowhow, das mehrfach gefordert ist
3. späterer Erwerbsabschnitt mit beispielsweise einer Spezialisierung ohne neuen Wissenserwerb über lange Zeit, familiären Krisen (*Sandwich-Generation*), gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Abstieg oder Ausstieg.

Wenn ein Unternehmen diese persönlichen Arbeits- und Lebenssituationen kennt und richtig damit umgeht, wenn es seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen unterstützt und fördert, lassen sich ihre Innovationspotenziale und ihr Knowhow sehr wohl abrufen. Das Werkzeug dafür stellen die Autor.innen in Teil II, Kapitel 10, vor: *Lebensphasenorientierte Potenzialanalyse (LPA)*.

### Noch ein Instrument

Das Buch bietet auch andere Instrumente, unterlegt mit zahlreichen empirischen Befunden. Ich greife nur dieses eine

noch heraus: die *PINOWA-Toolbox*. In Kapitel 11 beschreiben Ute Peters, Christina Goesmann und Ulrike Hellert, wie Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere (KMU), ihre Rekrutierung und Personalauswahl systematisch strukturieren und den Prozess erfolgreich gestalten können. Mit dieser Unterstützung rücken Anforderungskriterien in den Mittelpunkt und Verzerrungseffekte lassen sich vermeiden.

Kapitel 12 stellt den KMU-Check vor. Er soll dem Missstand abhelfen, dass viele Unternehmen zwar sehr wohl Maßnahmen nutzen, die sich an den Lebensphasen orientieren, und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, dass aber meist kein Konzept dahinter steht. Damit hängt es von einzelnen Führungskräften ab, ob und wie sich berufliche und andere Anforderungen vereinbaren lassen, welche Regelungen es zur Arbeitszeit, Weiterbildung, Gesundheit gibt. Mit dem KMU-Check können die Unternehmen ihre Personalstrategie mit Blick auf die Lebensphasen ihrer Beschäftigten analysieren, verbessern und weiter entwickeln. Er gehört zur PINOWA-Rekrutierungstoolbox, die als einfache zu nutzende Hilfe für die Praxis konzipiert ist.



Stefan Hügel

## Log 1/2016

### Ereignisse, Störungen und Probleme der digitalen Gesellschaft

*Immer wieder gibt es Ereignisse, Verlautbarungen und Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem fortschreitenden Abbau der Bürgerrechte stehen. Wir dokumentieren hier einige davon. Die Aufzählung ist sicherlich nicht vollständig; mit einigen besonders bedeutsamen Ereignissen wollen wir aber auf die weiterhin besorgniserregende Entwicklung hinweisen.*

#### August 2015

**25. August 2015:** In San Jose im Silicon Valley soll die Müllabfuhr fortlaufend die Kennzeichen von Fahrzeugen erfassen und, verbunden mit Zeit- und Ortsangaben, in eine Datenbank eintragen. Bereits zuvor wurden eine Reihe von Pilotprojekten durchgeführt. Ein Pilotprojekt Polizist:innen in San Jose (Quelle: Heise).

**28. August 2015:** Aus einer Übereinkunft zwischen der US-amerikanischen National Security Agency (NSA) und deutschen Geheimdiensten geht hervor, dass die Zusammenarbeit mit dem Bundesnachrichtendienst (BND) weit über das hinausging, was zuvor bekannt war. Offenbar erhielt der BND die Spähsoftware XKeyscore, installierte sie beim Bundesamt für Verfassungsschutz (BfV) und sorgte für den technischen Support. Erkenntnisse des BfV sollten an die NSA weitergeleitet, US-Bürger:innen dabei nicht ausspioniert werden (Quelle: Zeit, Heise).

**28. August 2015:** Redaktionsräume und Wohnungen von Journalisten dürfen nicht durchsucht werden, um damit vorrangig den Verdacht von Straftaten durch Informanten aufzuklären. Das Bundesverfassungsgericht hat entschieden, dass dies nicht verfassungsgemäß ist. Es sind „zureichende tatsächliche Anhaltspunkte für eine Straftat der konkret betroffenen Presse-

angehörigen“ erforderlich. Damit stärkt das Bundesverfassungsgericht erneut Pressefreiheit und Informantenschutz (Quelle: Bundesverfassungsgericht, Heise).

**29. August 2015:** Die Entscheidung eines US-Gerichts von 2013, dass die Überwachung der NSA in den USA würde die US-Verfassung verstoßen, ist aufgehoben. Die Entscheidung gilt nicht rückwirkend, sondern nur gegen den Überwachungsstaat, obwohl das ursprüngliche Urteil ohnehin nicht durchgesetzt und von der NSA ignoriert worden war (Quelle: Heise).

**30. August 2015:** Ein 17-jähriger US-Amerikaner wird zu 11 Jahren Haft verurteilt, weil er den sogenannten *Islamischen Staat* (IS) unterstützt haben soll. Er habe online Propaganda gemacht und Tipps gegeben, wie IS-Mitglieder Bitcoin und Verschlüsselung nutzen könnten (Quelle: Heise).

#### September 2015

**2. September 2015:** Wegen verschlüsselter Daten auf dem Rechner eines Kontaktmanns wurden dieser und zwei britische Journalisten des Magazins *Vice* in der Türkei verhaftet. Der Rechner sei mit einer Software verschlüsselt, die auch von der terroristischen Gruppe *Islamic State* genutzt wird (Quelle: Heise).