

# Praktische und theoretische Ansatzpunkte einer kompetenzorientierten Arbeitsgestaltung

Christina GOESMANN und Ulrike HELLERT

*iap – Institut Arbeit und Personal, FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Leimkugelstraße 6, D-45141 Essen*

**Kurzfassung:** Unter Fortschreiten des demografischen Wandels sehen sich F&E-Unternehmen mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Neben der Gewinnung einer quantitativ ausreichenden Zahl an Fachkräften müssen sie auch das Potenzial ihrer vorhandenen Beschäftigten so fördern, dass sich qualitative Verbesserungen der Leistung ergeben. Ein demografie- und kompetenzorientierter Personalmanagementansatz, der die Förderung von Innovationsfähigkeit, eine lebensphasensensible Arbeitsgestaltung und Diversitykonzepte integriert, scheint geeignet zu sein, diese Herausforderungen zu meistern.

**Schlüsselwörter:** Demografischer Wandel, Personalmanagement, Innovationsfähigkeit, lebensphasensensible Arbeitsgestaltung, Diversitykonzepte.

## 1. Einleitung

Für viele Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung ist das Thema demografischer Wandel inzwischen kein theoretisches mehr, sondern ist in der Gegenwart des Managements und der Personalverantwortlichen angekommen. Hierdurch stellen sich verschiedene Herausforderungen. Gerade im Bereich von Forschung und Entwicklung (F&E) werden große Differenzen zwischen ausscheidenden Fachkräften und nachrückenden Absolventinnen und Absolventen prognostiziert. Hier müssen Unternehmen Wege finden, die Innovationsfähigkeit älterer Beschäftigter bei verlängerten Lebensarbeitszeiten zu erhalten (Erdmann & Schumann 2010). Weiterhin werden gut ausgebildete Personen, die aufgrund des Fachkräftemangels über die Möglichkeit verfügen, ihren Arbeitgeber nach selbstgewählten Kriterien auszusuchen, sich kritisch mit den Möglichkeiten auseinandersetzen, die das jeweilige Unternehmen ihnen bietet (Sieben & Krell 2011). Dabei können einerseits klassische Themen wie Verdienstmöglichkeiten und Aufstiegschancen eine Rolle spielen. Aber auch Arbeitszeitautonomie, Work-Life-Balance oder Weiterbildungsmöglichkeiten können zu Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen um die besten Fachkräfte werden. Unter diesen erschwerten Bedingungen müssen Unternehmen neue Wege finden, ihr Innovationspotenzial zu erhalten und auszubauen.

## 2. Methode

Im BMBF-geförderten Verbundprojekt „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ (PInowa) sollen ausgehend von einem gemeinsamen Biografiemodell in den einzelnen Teilvorhaben Instrumente auf den Handlungsebenen Unternehmen, Team und Individuum ent-

wickelt werden, welche die Innovationsfähigkeit von Beschäftigten in den unterschiedlichen Arbeits- und Lebensphasen verbessern können. Der Fokus liegt hierbei auf kleinen und mittelständischen F&E-Unternehmen und somit, seitens der Beschäftigten, auf hochqualifizierten Wissensarbeitern. In diesem Beitrag werden grundsätzliche konzeptionelle Überlegungen einer kompetenzorientierten Arbeitsgestaltung für ein arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement dargestellt.

### 3. Konzeptioneller Zugang

Die zentrale Frage lautet: Wie können vor dem Hintergrund des Ziels, organisationale Wissensbestände und Fähigkeitspotenziale langfristig zu erhalten und auszubauen, Kompetenzträger in das Unternehmen eingebunden und durch die Schaffung innovationsförderlicher und zugleich nachhaltiger Arbeitsbedingungen zu konstruktiven Arbeitsbeiträgen motiviert werden?

Im Folgenden werden konzeptionelle Überlegungen angestellt, die in ihrer Gesamtheit einen Ansatz zur Förderung und zum Erhalt der Innovationsfähigkeit der in F&E tätigen Beschäftigten darstellen. Hierbei wird ein Zugang gewählt, der nicht einzelne Beschäftigtengruppen in den Fokus nimmt, sondern durch lebensphasensensibles und somit demografieorientiertes Personalmanagement und -recruiting die Innovationsfähigkeit und Kompetenz aller Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenssituationen fördern und bisher vernachlässigte Gruppen potenzieller Bewerber für eine Mitarbeit im Unternehmen ansprechen kann.

#### 3.1 Innovationsfähigkeit

Eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist eine systematische Über- und Unternutzung von Innovationspotenzial. So zeigen Analysen, dass z.B. in der IT-Industrie operativ tätige Entwicklerinnen und Entwickler und Personen in der Familienphase vergleichsweise wenige Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten (Gerlmaier 2011; Lünstroth 2001). Unternehmen lassen an dieser Stelle also wichtiges Innovationspotenzial brachliegen. Auf der anderen Seite bewirken Arbeitsverdichtung und Arbeitszeitverlängerung psychische Erschöpfung, was sich ebenfalls negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirkt (Koch 2009).

Erhalt und Steigerung der Innovationsfähigkeit bedeuten also eine Weiterbildung und Förderung aller Beschäftigtengruppen – und vor allem eine Förderung von Personen in bisher eher „innovationsarmen“ Lebensphasen oder Beschäftigungsverhältnissen. Die Frage sollte also nicht lauten, wie die offensichtlichen Innovationsträger dazu gebracht werden können, noch mehr zu leisten, sondern wie Beschäftigten, die auf den ersten Blick vermeintliche Schwächen in ihren Kompetenzen aufweisen, durch gezielte Maßnahmen wie Neuzuschnitt von Aufgabenbereichen, Teamzusammensetzung und Mitarbeiterentwicklung (wieder) zu hoher Leistungsfähigkeit verholten werden kann. Ein genauer Blick auf das Kompetenzspektrum der Beschäftigten zahlt sich an dieser Stelle aus, da es durchaus Potenziale geben kann, die durch Strukturen im Unternehmen in ihrer Entfaltung bisher gehemmt und durch eine kompetenzorientierte Arbeitsgestaltung gefördert werden können.

#### 3.2 Lebensphasensensibles Personalmanagement

Demografieorientierte Personalpolitik wurde lange Zeit vor allem auf ältere Arbeit-

nehmerinnen und Arbeitnehmer beschränkt. Langfristig ist diese einseitige Betrachtung jedoch zu kurz gegriffen. Der Erhalt der Leistungsfähigkeit betrifft durchaus die Gesamtheit der Beschäftigten; hierzu bedarf es auf die jeweilige Situation zugeschnittene Modelle zur Vereinbarkeit, Mitarbeiterentwicklung und Arbeitszeitgestaltung. Ein erster Schritt muss auch hier die Identifizierung vorhandener Arbeits- und Lebensphasen der Beschäftigten und deren Relevanz im jeweiligen Unternehmen sein. Ein partizipatives Vorgehen verhindert an dieser Stelle, dass nur bereits weitgehend als förderungswürdig anerkannte Lebensphasen wie Familienzeiten oder die Endphase des Erwerbslebens Eingang finden. Auch andere Interessen wie Treffen mit Freunden, Vereins- und ehrenamtliche Tätigkeiten, Weiterqualifizierung oder Leistungssport können für einzelne Beschäftigte eine große Relevanz haben und daher durch eine gezielte Unterstützung, z.B. durch flexible Arbeitszeiten, auch zum Abbau von Stress und somit einer Stärkung der Leistungsfähigkeit beitragen. Mögliche weiterführende Zugänge bieten hier unter anderem Ansätze zur Entzerrung der „Rushhour des Lebens“, also der Altersspanne zwischen 30 und 40 (z.B. Heinz et al. 2009) oder neue Entwicklungspfade im Rahmen einer verlängerten Erwerbsbiografie (z.B. Langkau 2009).

Ein weiterer Punkt ist die Übertragbarkeit von Wissen. Gerade in der hochqualifizierten Wissensarbeit ist die Kompetenz innerhalb eines Unternehmens hochgradig personengebunden (Heppner 1997). Dieser Umstand wird durch die demografische Entwicklung verstärkt, weil ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben verbleiben, sich stärker weiterbilden und es daher eine noch höhere Wissenskonzentration gibt. Daher sollten Unternehmen durch genaue Analysen der personellen Zusammensetzung und Entwicklung neue Wege des Wissensmanagements finden, um die hohen Kompetenzbestände für weite Teile des Innovationsprozesses zugänglich zu machen.

### 3.3 Diversity

Die ökonomischen Argumente für ein diversitätsorientiertes Personalmanagement (DiM) liegen auf der Hand: Heterogene Gruppen haben mitunter einen erhöhten Diskussionsbedarf, finden jedoch kreativere und tragfähigere Lösungen als homogene Teams. Außerdem befähigt Heterogenität im Top-Management das Unternehmen zu flexiblen Entscheidungen und eine offene Unternehmenskultur fördert Offenheit für Innovationen. Ein nach außen sichtbares DiM macht als Arbeitgeber attraktiv, da Angehörige bisher marginalisierter Gruppen sehen, dass sie im Unternehmen gefördert und geachtet werden. Und nicht zuletzt ist zu betonen, dass Diskriminierung demotiviert und Anpassungszwang Energien absorbiert, die dann nicht mehr für die Arbeit zur Verfügung stehen (Sieben & Krell 2011). Eine diversitätsorientierte Rekrutierungsstrategie eignet sich weiterhin dazu, leistungsstarke Beschäftigte für das Unternehmen zu gewinnen, die nicht den idealtypischen Vorstellungen des „High Potential: jung, dynamisch, auslandserfahren“ (Kersting 2010) entsprechen, sondern aufgrund ihrer Biografie andere Kompetenzen haben, mit denen sie F&E-Teams bereichern und vermeintlich zwingend notwendige Kompetenzen ausgleichen können. DiM ist immer auch lebensphasensensibles Personalmanagement und darf daher nicht nur die klassischen Diversitätskategorien (class, race, gender, age, etc.) in den Blick nehmen, sondern sollte sich innerhalb dieser Gruppen an der Lebens- und Arbeitsrealität der Beschäftigten orientieren.

DiM bedeutet aber auch „einen fundamentalen Wandel der vorhandenen Strukturen, Praktiken und Kultur, der nicht nur die sichtbare Ebene der Organisationskultur,

sondern ebenso die unsichtbaren und schwer veränderbaren Grundüberzeugungen der Organisationsmitglieder tangiert“ (Sieben & Bornheim 2011). Daher ist DiM nicht als einfaches Managementinstrument, sondern im Sinne einer langfristigen Querschnittaufgabe zu sehen.

#### 4. Ausblick

Innovationsfähigkeit ist ein Unternehmensziel, das durch gezielte Mitarbeiterentwicklung erreicht werden kann. Doch diese darf nicht bei der reinen Betrachtung des Arbeitskontextes stehenbleiben. Durch eine Integration von Arbeitslebensphasen- und Diversitätskonzepten ist es möglich, der (angestrebten) Heterogenität in den Unternehmen gerecht zu werden. Ein solches Personalmanagement ist neben seinen Vorteilen für die Leistungsfähigkeit der aktuellen Beschäftigten auch ein Aushängeschild im Sinne des Employer Branding und verhilft dem Unternehmen zu einer gestärkten Position im Wettbewerb um Fachkräfte. Um passgenaue Modelle zu erhalten, ist es ratsam, diese in einem partizipativen Prozess zu entwickeln, an dem sich sowohl das Management als auch die Beschäftigten beteiligen. Hier sollte sowohl von den Kompetenzen und Potenzialen der Beschäftigten als auch den betrieblichen Belangen ausgegangen und eine Struktur aufgebaut werden, die beide bestmöglich fördert. Durch Identifizierung von Strukturen, die Innovation dadurch hemmen, dass bestimmte Gruppen weniger gefördert werden als andere, durch die Integration bisher ausgeschlossener Gruppen (Ältere, Frauen, Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen) und durch ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement lassen sich langfristig innovationsstarke und leistungsfähige Entwicklungsteams aufbauen. Innovationsfähigkeit, lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen und Diversität bilden somit eine untrennbare Trias im demografie- und kompetenzorientierten Personalmanagement.

#### 5. Literatur

1. Erdmann, V. & Schumann, T. 2010, European Engineering Report, April 2010. Köln: VDI/IW.
2. Gerlmaier, A. 2011, Psychische Erschöpfung in der IT-Arbeit – Welche Rolle spielt die individuelle Arbeits- und Lebensphase? In A. Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger, 153-181.
3. Heinz, W. R., Weymann, A. & Huinink, J. 2009, The life course reader. Individuals and societies across time. Frankfurt: Campus.
4. Heppner, K. 1997, Organisation des Wissenstransfers: Grundlagen, Barrieren und Instrumente. Wiesbaden: DUV.
5. Kersting, E. 2008, Personalmangel abhelfen, PERSONAL, 11, 41.
6. Koch, S. 2009, Ergebnisse des Innovationsbarometers 2008. Verdi. Im Internet verfügbar unter: <http://innotech.verdi.de/ver.di-innovationsbarometer>.
7. Krell, G. & Sieben, B. 2011, Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 155-174.
8. Langkau M. 2009, Karrierewege mit Seitensprüngen, Werben & Verkaufen, 47, 66-67.
9. Lünstroth, U. 2001, Der erfahrene, über 40-jährige Softwareentwickler. Konzepte, Handlungsanleitungen, Checklisten für Software-Unternehmen und Softwareentwickler. Cottbus: BTU Cottbus.
10. Sieben, B. & Bornheim, N. 2011, Intersektionalität und Diversity – Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. In S. Smykalla & D. Vinz (Hrsg.), Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 93-110.