

2.1 Flexibilisierung der Arbeit

Der Soziologe Richard Sennett steht für die Analyse eines fundamentalen Wandels der Arbeitswelt. Er beschreibt einen Paradigmawechsel von der „geordneten Arbeitswelt“, (Bauer nach Sennett 2013:124) geprägt durch den Aufbau der Sozialversicherungssysteme (Bismarck) und der sozialliberalen Reformpolitik der 1970er Jahre, hin zu einer „Kultur des neuen Kapitalismus“ (ebd.) in den 1980er Jahren. Die „geordnete Arbeitswelt“ war geprägt u. a. durch geregelte Arbeitszeiten, berechenbare Lohntarife, identitätsstiftende Arbeit mit der handwerklichen Einstellung, „gute Arbeit zu machen“, und Investoren, die langfristig eine innere und äußere Stabilität der Unternehmen sicherstellen wollten (vgl. Bauer 2013: 123-125). Das Arbeits- und das Privatleben waren weitgehend getrennte Bereiche und die Loyalität zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern beruhte auf Gegenseitigkeit.

Die Ursache für diesen Wandel sieht Sennett in den veränderten Beziehung zwischen Finanzsystem und Realwirtschaft. Der Zusammenbruch des Weltwährungssystems von Bretton Woods (System fester Wechselkurse) führte dazu, dass Investoren nach weltweiten Anlagemöglichkeiten suchten, mit dem Ziel, Kapital schnell zu vermehren. In diesem Sinne bezweckte die Investition in Unternehmen, den Shareholder Value zu erhöhen, um die Kursgewinne des investierten Kapitals zu vermehren. Nach Sennett führte der „neue Kapitalismus“ dazu, dass sich Unternehmen für die Finanzmärkte attraktiv darstellen mussten und strukturelle Veränderungen und Rationalisierungen im Personalbereich durchgeführt wurden, ohne darauf zu achten, ob diese Vorgehensweise unternehmerisch sinnvoll war. Es folgte eine Destabilisierung der äußeren und inneren Unternehmensstrukturen (vgl. ebd.) und eine Instabilität in der Arbeits- und Lebensplanung der Mitarbeiter. Permanente Restrukturierungsprozesse führten bis in die letzten

Jahre zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen vieler Menschen. Neue Arbeits(zeit)modelle wie Teilzeit oder Zeit- und Leiharbeit lösen langfristige Arbeitszeitverträge ab. Gleichzeitig führen die neuen Kommunikationstechnologien am Arbeitsplatz zu weiteren Umstrukturierungen sowie zu einer Kurzlebigkeit und Beschleunigung der Arbeit. „Fragmentierung der Arbeitsvollzüge und Multitasking wurden und werden zunehmend die Kennzeichen moderner Arbeitsplätze“ (Bauer 2013: 127). Das heißt, die Anforderungen an den Arbeitsplatz verändern sich zunehmend, die Geschwindigkeit, in der man sich immer wieder an neue Anforderungen anzupassen hat, steigt und die Forderung an den Einzelnen, die eigenen Qualifikationen stetig zu fördern bzw. zu ergänzen, wird immer lauter.

So kommt es einerseits zu einer Flexibilisierung des Menschen und seiner Arbeitswelt, die neue Freiheiten schafft und gleichzeitig den Druck erhöht, Anforderungen und Erwartungen an private und berufliche Lebenswelten individuell auszuhandeln bzw. auszuhalten. Andererseits wachsen der Entscheidungsdruck und die Ungewissheit, ob es die richtigen Lebens- und Arbeitsentscheidungen sind bzw. waren. Dies schafft eine steigende Unsicherheit in der individuellen und unternehmerischen Arbeitswelt. Bauer spricht hier von einer „Müdigkeitsgesellschaft“ (Bauer 2013:129), die bei andauernder Arbeitsplatzunsicherheit erhöhten Gesundheitsrisiken unterliegt (vgl. Bauer 2013: 129). Diese Einschnitte in das wirtschaftliche und private Leben der deutschen Gesellschaft, geprägt durch einen hohen Zeit- und Leistungsdruck und eine „Verarmung des Privatlebens“ (ebd.), führten und führen (in)direkt zu dem aktuell stattfindenden demografischen Wandel, dessen Konsequenzen nachfolgend dargestellt werden.

2.2 Konsequenzen des demografischen Wandels

Das Zentrum für Demografischen Wandel definiert den Begriff Demografie als „Forschungsdisziplin, welche die Struktur und die Dynamik von Bevölkerungen untersucht“ (Zentrum für Demografischen Wandel o.J.). Dabei werden Größe und Struktur der Bevölkerung durch drei Komponenten bestimmt:

- Fertilität
= Geburtenentwicklung der Bevölkerung im reproduktiven Alter
- Lebenserwartung
= statistisch zu erwartende Zeitspanne des Lebens
- Migration
= Bevölkerungsbewegung über Landesgrenzen hinweg (Wanderungen)

Demzufolge beschreibt der demografische Wandel „die Veränderungen von Bevölkerungsgrößen und -strukturen durch veränderte Geburten- und Sterbezahlen und Wanderungen“ (ebd.). Die Veränderung dieser Komponenten ist ein immerwährender Prozess, der zu jeder Zeit stattfindet. Ein demografischer Wandel ist auch ein sozialer Wandel, denn das Verhältnis von jungen und älteren Menschen, Männern und Frauen definiert sich durch ihn neu.

Vor diesem Hintergrund hängt die Zahl der in Deutschland lebenden Menschen von den Faktoren Geburten, Sterbefälle und internationale Wanderungen ab. Aufgrund der Entwicklung dieser Größen in der Vergangenheit hat sich die Anzahl der in Deutschland lebenden Menschen zwischen 1950 und 2003, mit Ausnahme kleiner Schwankungen, stetig erhöht. Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich das Wachstum jedoch abgeschwächt. Ab dem Jahr 2003 verzeichnet Deutschland einen leichten Bevölkerungsrückgang (vgl. Eisenmenger et al. 2006: 15).

Ausgehend von Annahmen über Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderung erstellte das Statistische Bundesamt 2006 eine Prognose über die Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland (siehe Abb. 1). Gemäß Statistischem Bundesamt ist eine Trendwende in der demografischen Entwicklung nicht erkennbar (vgl. ebd.). Dementsprechend wird die Bevölkerungsvorausberechnung anhand zweier Varianten beschrieben. „Diese Varianten (welche als Ober- und Untergrenze der ‚mittleren‘ Bevölkerung bezeichnet werden) markieren die Grenzen eines Korridors, in dem sich die Bevölkerungsgrößen und der Altersaufbau entwickeln werden, wenn sich die aktuellen demografischen Trends fortsetzen“ (Eisenmenger et al. 2006: 5). Im Jahr 2008 lebten 82 Millionen Menschen in Deutschland. Die Prognosen des Statistischen Bundesamtes gehen bis zum Jahr 2050/2060 von einem Bevölkerungsrückgang zwischen 10 und 17 % aus. Die absoluten Werte liegen damit bei 74 bzw. 69 Mio. Menschen (vgl. ebd.).

Einen weiteren bedeutenden Aspekt in Bezug auf zukünftige Handlungsbedarfe stellt die Altersverteilung der Bevölkerung dar. Den Prognosen nach wird sich der Altersaufbau immer stärker zu Gunsten der älteren Bevölkerungsschichten entwickeln. Der Anteil der über 64-Jährigen wird demnach doppelt so hoch sein wie der der unter 20-Jährigen. Dem steht ein sinkender Anteil der Bevölkerung im Erwerbsalter (20-64 Jahre) gegenüber.

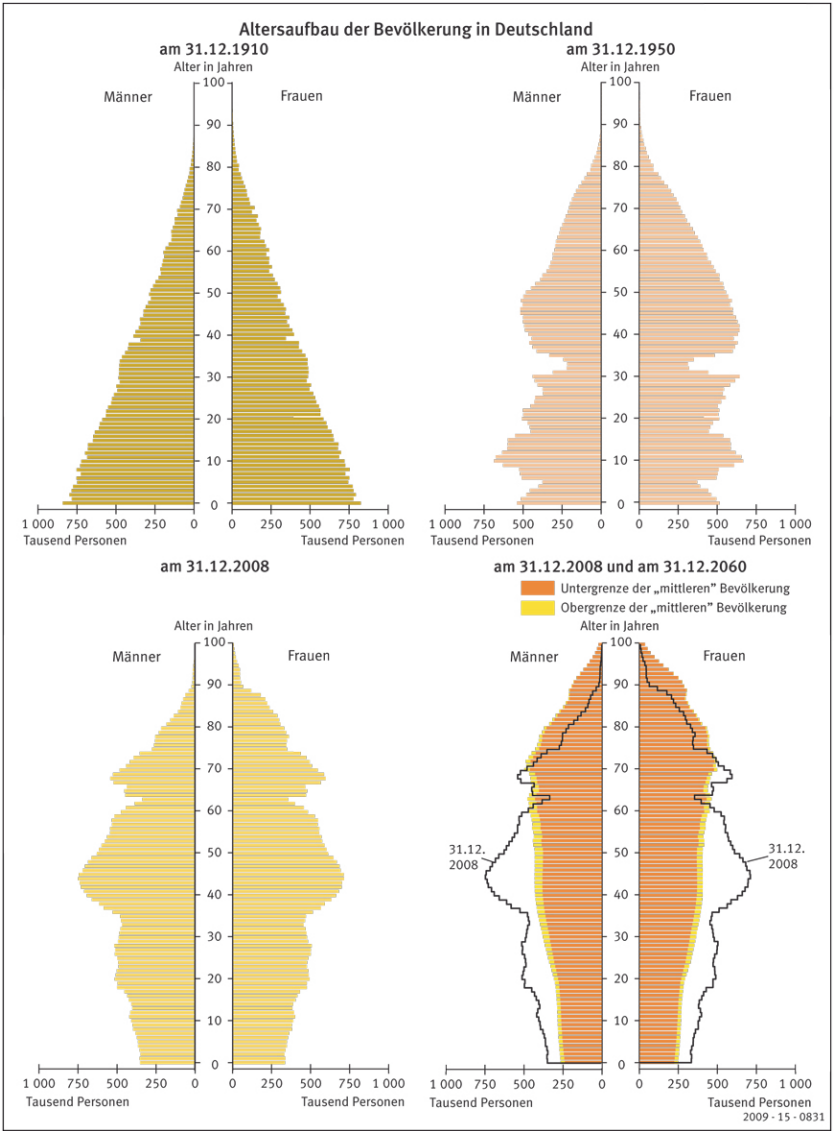


Abb. 1 Bevölkerung Deutschland (Entwicklung bis 2060)
Quelle: Statistisches Bundesamt 2009

Der Anstieg der Lebenserwartung und die seit Jahrzehnten niedrigen Geburtenraten führen zu einer deutlichen Alterung und einem Rückgang der Bevölkerung. Dieser an Tempo gewinnende Prozess wird in Deutschland ab 2020 spürbar sein. Die Probleme kommen insbesondere ab 2025 zum Tragen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre das Rentenalter erreichen (siehe Abb. 2).

2.2.1 Gesellschaftliche Konsequenzen

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) untersucht die wesentlichen – komplexen – Folgen des demografischen Wandels auf die Gesellschaft. Das BMBF unterteilt sie in vier Kategorien (vgl. BMBF 2010):

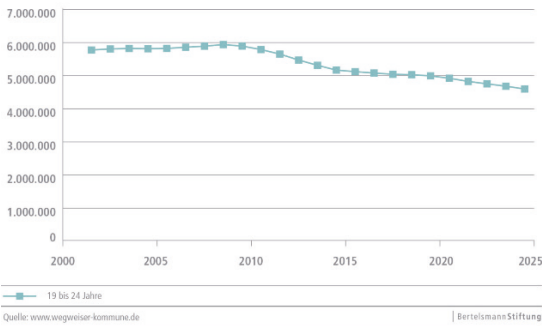
- **Gesundheitsforschung**
Vermeidung, Früherkennung und Behandlung von Krankheiten sowie die Erhaltung der Autonomie und Mobilität. (Vgl. ebd.)
- **Lebenswelten**
Veränderung der Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen sowie Bildung und Gestaltung des direkten Lebensraums (Wohnen, Mobilität, Arbeitsverhalten). (Vgl. ebd.)
- **Bildung**
Förderung des „Lebenslangen Lernens“ (LLL) zur gesellschaftlichen Bindung der älteren Generation bei Veränderungen sowie Erhaltung und Nutzung des Wissensvorsprungs älterer Menschen, um weiteres Wertschöpfungspotential freizusetzen. (Vgl. ebd.)
- **Wirtschaft**
Erhaltung und Steigerung der Wirtschaftskraft durch Veränderungen der Arbeitsbedingungen in Produktion und Dienstleistung mit dem Ziel, einen produktiven Ausgleich zwischen dem steigenden Altersdurchschnitt der Erwerbstätigen und dem gleichzeitigen Schrumpfungsprozess im Arbeitskräftenachwuchs zu erreichen. (Vgl. ebd.)

Daraus leitet das BMBF folgende Kernfragen ab:

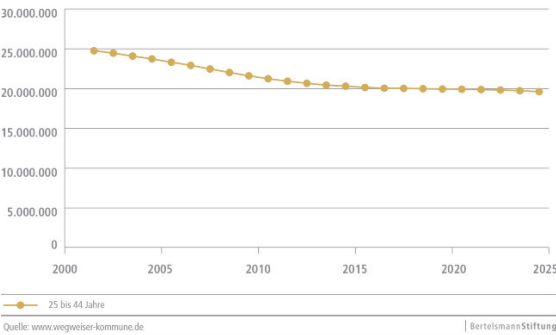
1. „Sollte die Produktion noch stärker automatisiert werden, um fehlende Arbeitskräfte zu ersetzen?
2. Wie lässt sich die Arbeit organisieren, um die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten? Wie können Arbeit und Weiterbildung besser miteinander verbunden werden?

3. Welche Folgen hat im Bildungsbereich eine Verschiebung der Schwerpunkte von der Erstausbildung zum Lebenslangen Lernen (LLL)?
4. Welche Folgen für die Betriebe hat es, wenn immer weniger junge Arbeitskräfte eine Ausbildung beginnen und dann einen Beruf ergreifen?“(BMBF 2010)

Entwicklung der 19- bis 24-Jährigen in Deutschland von 2002 bis 2025



Entwicklung der 25- bis 44-Jährigen in Deutschland von 2002 bis 2025



Entwicklung der 45- bis 64-Jährigen in Deutschland von 2002 bis 2025

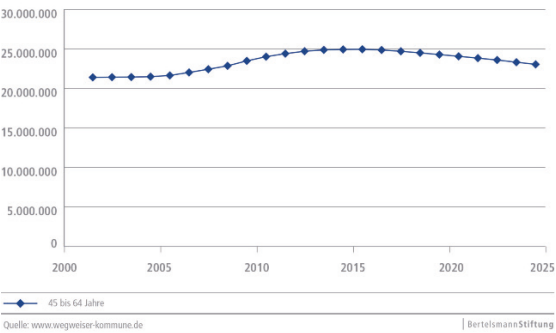


Abb. 2 Entwicklung 2002 bis 2025 (Darstellungen verschiedener Bevölkerungsgruppen)
Quelle: Bertelsmann Stiftung 2013

2.2.2 Arbeitsmarktspezifische Konsequenzen

Die Bedeutung der Erwerbsbevölkerung und ihrer zukünftigen Entwicklung ist für die Unternehmen weitaus größer als die der gesamten Bevölkerung. Dabei bildet die Erwerbsbevölkerung den Anteil der Population im erwerbsfähigen Alter, i. d. R. zwischen 15 und 64 Jahren, ab. In Statistiken zur Erwerbstätigkeit wird jedoch oft die Altersgruppe zwischen 20 und 64 Jahren betrachtet. Diese wird als Bevölkerung im Erwerbsalter bezeichnet.

Die demografischen Veränderungen haben für Unternehmen vor allem Auswirkungen in Bezug auf das verfügbare Arbeitskräfteangebot und seine Altersstruktur. Das Arbeitsangebot wird durch das Erwerbspersonenpotential definiert, das laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) die Anzahl der Arbeitskräfte darstellt, die einer Volkswirtschaft potentiell zur Verfügung stehen. Dazu gehören die Erwerbstätigen, die Arbeitslosen und die stille Reserve (vgl. Fuchs 2002: 79).

Da die Erwerbsbevölkerung das Erwerbspersonenpotential bestimmt, stellen die in Kapitel 2.2.1 beschriebene Bevölkerungsentwicklung und ihre Altersverteilung die Determinanten des Erwerbspersonenpotentials dar (siehe Abb. 2). Laut Statistischem Bundesamt wird sich die Anzahl der Menschen im Erwerbsalter, je nach Wanderungssaldo, bis zum Jahr 2050/2060 um 22 bis 29 % verringern (vgl. Statistisches Bundesamt 2009: o.S.). Neben der geringeren Anzahl potentieller Erwerbstätiger hat die Altersstruktur der Bevölkerung im Erwerbsalter Einfluss auf personalpolitische Handlungsbedarfe in deutschen Unternehmen.

Der zukünftige Rückgang des Erwerbspersonenpotentials sollte jedoch nicht mit einem generellen Arbeitskräftemangel gleichgesetzt werden. Vielmehr resultiert eine Mangelsituation auf dem Arbeitsmarkt aus der Differenz zwischen Angebot und Nachfrage. Der Bedarf an Arbeitskräften wird dabei durch Faktoren wie das Wirtschaftswachstum, die Produktivitätsentwicklung, die Kapitalintensität, den technischen Fortschritt und Arbeitszeiten bzw. Überstunden bestimmt. Ausgehend von einer konstanten Nachfrage und dem sinkenden Erwerbspersonenpotential erhöht sich zukünftig die Anzahl der Engpässe auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Brandenburg/Domschke 2007: 27).

Mit dem Altersaufbau der deutschen Bevölkerung verändert sich die Zusammensetzung der Belegschaften in den Betrieben: Es rücken weniger junge Berufsanfänger nach, die Potentiale des älteren Personals gewinnen an Bedeutung. Laut BMBF hat die deutsche Gesellschaft erkannt, dass durch eine kontinuierliche, lebensbegleitende Weiterbildung die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen bis zum Rentenalter gesichert wird und somit die Innovationskraft und Produktivität der Gesellschaft auch bei demografischem Wandel erhalten werden können.

Wenn Kenntnisse und Fähigkeiten immer wieder auf neue berufliche Anforderungen eingestellt werden, erhöhen sich die Beschäftigungsmöglichkeiten gerade für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. (Vgl. BMBF 2014).

Nationale Konsequenz

Bereits im Jahr 2015 wird in Deutschland mehr als jeder dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre sein. Die 50- bis 64-Jährigen werden die 35- bis 49-Jährigen als stärkste Gruppe der Erwerbsbevölkerung ablösen. Die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter über 50 Jahre wird etwa doppelt so groß sein wie die Zahl der 20- bis 29-Jährigen. (Vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen 2010, siehe auch Abb. 3).

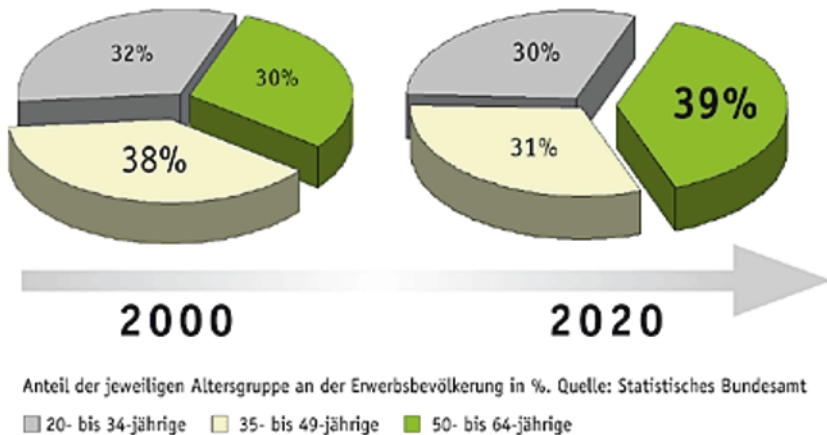


Abb. 3 Anteil der Altersgruppen an der Erwerbsbevölkerung
Quelle: eigene Darstellung

Diese kollektive Alterung von Belegschaften findet schon in den nächsten 6 bis 7 Jahren statt und ist kurz- bis mittelfristig nicht zu beeinflussen (vgl. Statistisches Bundesamt 2009: o.S.). Die Folgen für Unternehmen und Beschäftigte sowie die gesamte Gesellschaft sind u. a.:

- Schwierigkeiten für Unternehmen, junge Beschäftigte und Fachkräfte zu rekrutieren,
- ein hoher und teilweise dominierender Anteil älterer Beschäftigter an den Belegschaften,

- eine zunehmende Belastung der Sozialsysteme.

Regionale Konsequenzen

Der demografische Wandel wird den Arbeitsmarkt der 19- bis 24-Jährigen vor allem in den neuen Bundesländern strukturell stark verändern.

„Bundesweit geht die Zahl der Personen in dieser Altersgruppe bis zum Jahr 2025 um 1,2 Millionen Menschen zurück. ‚Für die künftige Entwicklung des gesamten Arbeitskräfte-Potenzials ist die Gruppe der 19- bis 24-Jährigen von besonderer Bedeutung, da in diesen Altersjahrgängen Studium, Meisterausbildung und andere weiterführende Ausbildungen stattfinden‘, sagte Vorstandsmitglied Dr. Brigitte Mohn bei der Vorstellung der Untersuchung.“ (Bertelsmann-Stiftung 2010).

Gerade für die KMUs ist dies von wettbewerbsbehauptender Bedeutung (vgl. ebd.).

2.2.3 Unternehmensspezifische Konsequenzen

Die Unternehmen in Deutschland haben die demografischen Signale schon lange wahrgenommen (vgl. Abb. 4 und 5). Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, gehen die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsjahre in Rente. Ihnen stehen aktuell geburtenschwache Jahrgänge gegenüber.



Abb. 4 Geburtenrate in Deutschland (Entwicklung bis 2060)
Quelle: Joppien 2010

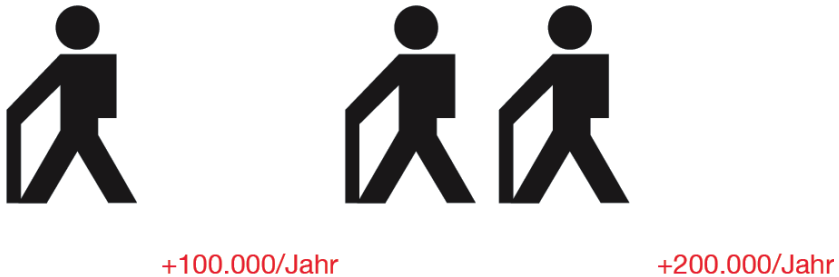


Abb. 5 Bevölkerungsbewegung in Deutschland (Wanderungsprognose 2060)
Quelle: ebd.

Werden keine entsprechenden Maßnahmen ergriffen, fehlen im Jahr 2030 ca. 5,5 Millionen Arbeitskräfte (vgl. BMFSFJ 2012: 7). Aufgrund des verminderten Arbeitskräfteangebotes wird davon ausgegangen, dass Unternehmen es zukünftig schwerer haben werden, Leistungsträger zu identifizieren, für sich zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Der von der internationalen Unternehmensberatung McKinsey geprägte Begriff „war for f talents“ („Wettbewerb um die besten Köpfe“) bezeichnet den härter werdenden Wettbewerb um die qualifizierten Mitarbeiter und die sich daraus ergebende Herausforderung, sich als Arbeitgeber im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen (vgl. Michaels et al. 2001: 1 ff., siehe auch Kap. 2.3).

Laut Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) sind die MINT-Qualifikationen (MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) das Rückgrat des Geschäftsmodells Deutschland. Demnach bildet „das technische Know-how das Fundament der Erfolge. So haben 78 % der Akademiker im Maschinen- und Fahrzeugbau einen MINT-Abschluss, in der Elektroindustrie sind es 75 %, in der Forschung und bei der Datenverarbeitung sind ca. 7 von 10 Akademikern MINT-Absolventen. In diesen vier Branchen ist auch der Anteil der MINT-Akademiker an allen Erwerbstätigen sehr hoch. Seither hat sich die Zahl erwerbstätiger MINT-Kräfte pro Jahr durchschnittlich um 61.600 auf rund 2,2 Millionen erhöht (vgl. IW 2011: 3). Dennoch sind in Deutschland derzeit knapp 240.000 Stellen frei, dem stehen nur 74.000 qualifizierte Bewerber gegenüber – rechnerisch ein Mangel von ca. 166.000 Personen. Hinzu kommen noch diejenigen Stellen, die den Arbeitsmarktagenturen nicht gemeldet werden. Bis 2025 stehen den Unternehmen schätzungsweise 6,5 Millionen weniger Arbeitskräfte zur Verfügung. Darunter fallen auch die Fachkräfte, denn altersbedingt scheiden derzeit jährlich 35.600 Ingenieure aus, in den Jahren 2023 bis 2027 werden es demnach ca. 48.000 sein (vgl. ebd.). In den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und

Technik wird sich die Fachkräftelücke bis zum Jahr 2020 auf 300.000 Personen vergrößern (vgl. IW 2011: 3 ff.).

Vor dem Hintergrund der unternehmerischen Konsequenzen aus dem demografischen Wandel dokumentiert das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass es in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs immer wieder Engpässe bei der Besetzung von spezialisierten Stellen und in bestimmten Regionen gibt (vgl. Kubis et al. 2013: o.S.). Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) kam in einer Studie Ende 2010 sogar zu dem Ergebnis, dass ein Fachkräftemangel nicht zu erkennen sei (vgl. Brenke 2010: 2-16).

Nichtsdestotrotz gibt es auch weniger Ausbildungsbetriebe. Nur knapp 22,5 % der Unternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben 2010 noch ausgebildet. Laut Deutschem Industrie- und Handelskammertag sinkt die Zahl der Schulabgänger und steigt der Trend zum Hochschulstudium. Damit finden die Unternehmen keine ausreichende Zahl an Auszubildenden und fallen als Ausbildungsbetrieb aus (vgl. Pahl 2012). Die Expertenkommission „Forschung und Innovation“ (EFI) fordert in ihrem Jahresgutachten 2012, den Bereich Forschung und Entwicklung in den wissensintensiven Industrien und Dienstleistungsbetrieben weiter auszubauen. Andere Länder wie Finnland, Schweden, Japan und Südkorea haben die Zielmarke, bis 2015 drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung zu investieren, bereits hinter sich gelassen. Eine steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung, insbesondere für KMUs sowie für Industrieansiedlungen internationaler Unternehmen, hat als Innovationsmotor eine hohe Bedeutung (vgl. EFI 2012: 19 ff.).

Wer sich heute als Unternehmen nicht auf den „war for talents“ einstellt, wird in wenigen Jahren vor einem Problem stehen, denn der Mangel an qualifiziertem Personal ist kein temporäres Problem. Vielmehr werden seine Auswirkungen in Zukunft eine betriebswirtschaftliche Begleiterscheinung sein, der sich Unternehmen in Deutschland und Europa stellen müssen. Die Unternehmen haben präventiv wenig getan, weil „man das Problem noch nicht gespürt habe [...] das wäre so, als wenn man einem Gesunden sage, dass er in 20 Jahren krank werde“ (Koppel 2012: 19 ff.). Die Lösungsansätze in Deutschland sind vielfältig:

- Gesteuerte Zuwanderung: Anwerbung nach den Bedürfnissen des deutschen Arbeitsmarktes
- Anhebung des Rentenalters
- Aktivierung des bislang ungenutzten Arbeitskräftepotentials älterer Arbeitnehmer
- Gewinnung von Eltern, die dem Arbeitsmarkt bislang mangels Kinderbetreuungsangebote nicht als Vollzeitkräfte zur Verfügung standen

- Weiterqualifizierung der ca. 3 Millionen Arbeitslosen in Berufe, in denen Fachkräfte gesucht werden
- Aktivierung der bislang nicht erwerbstätigen 5,6 Millionen Frauen (vgl. ebd.).

Bei der Zuwanderung und bei der Anhebung des Renteneintrittsalters stehen gesellschaftspolitische Abwägungsprozesse im Vordergrund. Ebenso werden Konzepte zur Weiterqualifizierung von Arbeitslosen in vakanten Bereichen bzw. Pläne für eine Schulreform mit dem Ziel, bereits sehr früh in den Schulen für naturwissenschaftliche und technische Berufe zu werben, nach wie vor kontrovers diskutiert. Die Zielgruppe der nicht erwerbstätigen Frauen wird trotz guter Ausbildung, hohen Engagements, zahlreicher Unternehmensinitiativen und Institutionen (u. a. Hertie-Stiftung) sowie aktueller Gesetzgebung (z. B. Elternzeit durch das BMFSFJ) in vielen Unternehmen nicht ausreichend gefördert. Gründe hierfür sind u. a.:

- unzureichende Rahmenbedingungen für eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- zu wenig Positionen mit Frauen in Führungsverantwortung,
- „starre“ Anwesenheitskultur.

Alle drei Punkte verdeutlichen die Komplexität und die integrativen Auswirkungen der Entwicklung von Work-Life-Balance in unternehmerischen und gesellschaftlichen Bereichen (siehe hierzu auch Kapitel 5 ff.). Im Hinblick auf die Entwicklung eines der zentralen Bausteine von unternehmerischen Work-Life-Balance-Konzepten, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, spielen jene Vereinbarkeitsmodelle auch bei potentiellen Zuwanderern eine große Rolle:

- Ca. 75 % der hoch qualifizierten Menschen aus europäischen und außereuropäischen Ländern sind verheiratet, oftmals mit einem Partner oder einer Partnerin aus dem Herkunftsland.
- Ca. 65 % von ihnen haben ein bis zwei Kinder (vgl. BAMF 2012).

Dies trifft auf ca. 83 % der befragten Männer im Durchschnittsalter von 40 Jahren zu (vgl. ebd.). Im Zuge dessen ist auch die Betrachtung von Work-Life-Balance-Strategien und -Konzepten unter Berücksichtigung des Themas „Diversity“ in Unternehmen von kausaler Bedeutung (siehe Kap. 3.1.1). Die Prozesse der Alterung, des Fachkräfterrückgangs und des Wertewandels sind Metakonsequenzen des demografischen Wandels und beeinflussen sukzessive die Wettbewerbs- und Produktivitätsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland mit unterschiedlicher

Geschwindigkeit, Wahrnehmung und Intensität. Für Unternehmen, weniger für die multinationalen Unternehmen mit Sitz in Deutschland, sondern vielmehr für die KMUs und Mittelstandsunternehmen, wird es zukünftig schwerer,

- Leistungsträger zu binden,
- Leistungsträger zu identifizieren,
- Leistungsträger für sich zu gewinnen.

Der Fachkräftemarkt, der neben dem Markt des weiblichen Erwerbstätigenpotentials aus Sicht der Unternehmen ein Käufermarkt geworden ist, dokumentiert den Prozess eines stärker werdenden Verdrängungswettbewerbs. Insbesondere weitere Teilmärkte wie derjenige der „Young Potentials“ (17- bis 29-Jährige) und der „Young Professionals“ (25- bis 35-Jährige) weisen geänderte Bedürfnisstrukturen und Forderungen an die Arbeitsplätze auf (siehe Kapitel 3.1.3). An dieser Stelle sei die Frage gestellt, ob Deutschland tatsächlich einen Fachkräftemangel hat oder welche Gründe es dafür gibt, dass sich Fachkräfte nicht durch die Unternehmen angesprochen fühlen bzw. von ihnen nicht angesprochen werden (u. a. durch Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Leistungsinhalte, Attraktivität des Arbeitgebers, Rahmenbedingungen etc.). Diese Auswahlkriterien für bzw. Anforderungsmerkmale an einen „guten Arbeitsplatz“ werden von der aktuellen Generation, der sogenannten „Generation Y“, zusätzlich spezifiziert. Unter anderem geht es den 15- bis 30-Jährigen neben entsprechenden Work-Life-Balance-Bedingungen um eine sinnstiftende Arbeit. Es handelt sich um eine qualifizierte, selbstbewusste und anspruchsvolle Zielgruppe (vgl. Biemann/Weckmüller 2013: 46-49). Dabei steht die Selbstverwirklichung im Berufs- und Privatleben dieser Generation im Mittelpunkt, zudem wird sehr auf eine gesunde Arbeitsbelastung geachtet. Abschließend ein aktuelles Zitat, das die Polarisierung des Themas „Fachkräftemangel in Deutschland“ skizziert: „Es gibt keinen allgemeinen Fachkräftemangel. Die Schlagzeile Fachkräftemangel steht seit 1984 in den Medien. Zwar ist es richtig, dass durch den demografischen Wandel weniger Fachkräfte aus Deutschland zur Verfügung stehen werden. Aber wirklich gute Mitarbeiter waren schon immer rar und werden es auch immer bleiben. Daran hat sich nichts geändert.“ (Gaedt 2014).

Den betroffenen Unternehmen werden die Grundproblematik und die Handlungsnotwendigkeit sukzessiv bewusster, jedoch warten sie gleichzeitig mit dem Einsatz relevanter Maßnahmen und der Weiterverfolgung bestimmter Empfehlungen aus dem gesamtpolitischen Bereich. Zum Beispiel werden aus Sicht des Unternehmensverbandes „Die Familienunternehmer – ASU“ (Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer), der in Deutschland ca. 100.000 Familienunterneh-

men, d. h. inhabergeführte Unternehmen, repräsentiert, folgende Gründe für das Abwarten angeben:

- kostenintensive Investitionen
- überproportional lange Integrationszeiten
- betriebswirtschaftlich positive Auswirkungen erst mittel- bis langfristig
- kein direkter Nutzen

Des Weiteren sind auch geringe Erfolgsaussichten aufgrund schwankender wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen sowie unternehmensinterne Gründe wie Nachfolgeregelung und Familienhierarchie Faktoren, die zur Aufrechterhaltung bewährter Bestands- und Bewahrungsstrategien beitragen. Andererseits ist es notwendig, dass die Unternehmen aus eigener Initiative etwas tun. Gefordert ist ihre unternehmerische Einschätzung, wann und wo die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung durch Fachkräfte oder arbeitsstrukturelle Rahmenbedingungen gefördert bzw. bevorstehender Mangel ausgeglichen werden muss. Das heißt, der Unternehmer ist auch selbst gehalten, sich unternehmensstrategische Programme aufzubauen, um

- Personal zu gewinnen und zu binden (insbesondere Fach- und Führungskräfte),
- nachhaltige Unternehmenskultur zu gestalten,
- ergänzende Personalentwicklungsprogramme zu starten sowie
- das eigene Unternehmensimage zu verbessern.

Im Folgenden wird, abgeleitet aus den bisherigen Kapiteln, für Unternehmen eine grundsätzliche Anforderungsstruktur an das unternehmerische Handeln skizziert, um auf dieser Basis im Weiteren die Rahmenbedingungen verschiedener Entwicklungen zu diskutieren, die sich aus dem aktuellen demografischen Wandel ergeben und die in die forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit einfließen.

2.2.4 Anforderungen an das unternehmerische Handeln

Das Bedingungsgefüge für unternehmerischen und persönlichen Erfolg hat sich innerhalb kürzester Zeit verändert: Es geht um Prozessoptimierung, Kundenorientierung, Vergleich mit den Besten und um das Lernen aus Fehlern. Ein derartiger Wandel erfordert insbesondere von Führungskräften und Unternehmern ein Höchstmaß an Flexibilität und Lernbereitschaft, um sich beständig auf diese Neuerungen einzustellen. Der Leistungsdruck auf jeden Einzelnen nimmt zu.

Misstrauens- und Verlustängste machen sich breit. Neue Werte und „Währungen“ entstehen: Zufriedenheit und Glück, Mobilität und Erreichbarkeit, neue Bescheidenheit und Einfachheit. Unternehmen und Marken, die diese Werte kommunizieren, werden zu Lebenskonzepten. Die bisherigen Anreizsysteme zur Leistungserhaltung und -steigerung greifen nicht mehr. Die Arbeitsmodelle dagegen greifen mittlerweile kürzer. Die Balance von Arbeit und Privatleben wird immer wichtiger und die Vielfältigkeit der Interessen von Mitarbeitern und Führungskräften nimmt kontinuierlich zu. Hier gilt es, neue Wege für ein erfolgreiches Handeln in Führung, Kommunikation und Arbeitsorganisation zu schaffen, mit dem Ziel:

- den zunehmenden Druck auf das Arbeits- und Führungsverhalten in Lernbereitschaft umzukehren,
- den Führungs- und Kommunikationswandel zwischen Unternehmensführung, Personalführung und Mitarbeitern zu vereinbaren,
- den notwendigen Aufbau einer anforderungsgerechteren Arbeitsorganisation zu gestalten, um das (historisch) industriell geprägte starre Bürokratiemodell in ein weitgehend eigenverantwortliches und fließendes Arbeitsnetzwerk zu verwandeln.

Das übergeordnete Ziel des unternehmerischen Arbeitsorganisationssystems ist die Gestaltung einer Top-Performance von Management, Personalführung und Mitarbeiterverhalten, die diese Strömungen und Einflüsse nicht nur berücksichtigt, sondern auch die daraus entstehenden kreativen Energien zu einem neuen Anspruch unternehmerischen Handelns formt und diesen umsetzt:

- *Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen*
Einerseits gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und andererseits sinnvoll erfolgreich bleiben.
- *Neue Anreizsysteme schaffen*
Neue Anreizsysteme für Arbeitszufriedenheit und Leistungspflege gestalten, da die bisherigen staatlichen, tariflichen und arbeitgeberspezifischen Anreize und Vorgaben nicht mehr in vollem Maße ausreichen.
- *Eine neue Arbeitskultur entwickeln*
Eine neue Arbeitskultur entwickeln mit dezentralen, hierarchielosen und auf Vertrauen ausgelegten Arbeitsmodellen aufbauen, da die bisherigen Arbeitsorganisationsformen vor einem Umbruch stehen.
- *Sich nicht so wichtig machen*
Die strategische Aufgabe der Unternehmensführung nicht mit der Beschäftigung von Gegenwartsproblemen füllen, sondern mit der Beschäftigung der Zukunftsgestaltung.

- *Entschleunigen*
Das Unternehmen entschleunigen, um notwendige Denkpausen einzulegen, damit sich wieder erfolgsentscheidende Visionen bilden können.
- *Beim Management anfangen*
Veränderungen fangen beim Einzelnen an. Unternehmen brauchen sozial und emotional erfahrene Menschen mit der Fähigkeit, vernetzt und ganzheitlich zu fühlen und zu denken.
- *„Sein-Können“ statt Aktionismus*
Das zukünftige Managen wird in der Beherrschung von Spannungen bestehen. Als Fachkraft und Führungskraft wird es erforderlich, eine Situation „aushalten zu können“ und nicht gleich nach Lösungen zu suchen. Vielmehr gilt es, aufeinander zulaufende Entwicklungen zu erkennen und für unternehmerische Schritte zu nutzen wie z.B. Verantwortungsbewußtsein, Urteilsvermögen, Vertrauen, Mut und kritische Distanz.
- *Eine neue Unternehmer-Kultur*
Unternehmen in Deutschland brauchen eine neue Kultur von geistiger, sozialer und räumlicher Arbeitsbeweglichkeit, damit sinnvolle Kreativität und Phantasie für Visionen entstehen, die insbesondere der Mittelstand braucht.
- *Die Arbeit an das Personal anpassen*
Unternehmen werden sich stärker darum kümmern müssen, die Arbeit für ihre Mitarbeiter zu gestalten und sich attraktiver für qualifizierte Arbeitnehmer aufzustellen (vgl. Huber/Metzger 2004: S. 99-153). „Einen flächendeckenden Fachkräftemangel gibt es in Deutschland nicht. Es gibt aber Warnsignale“ (Becker 2013:o.S.)

2.3 Forschungsleitende Fragestellung

Die nachfolgende Abbildung stellt vor dem Hintergrund der erläuterten Konsequenzen und Anforderungen an das unternehmerische Handeln den empirischen Schwerpunkt dieser Dissertation und die Gewichtung der Betrachtungsebenen dar (siehe Abb. 6).

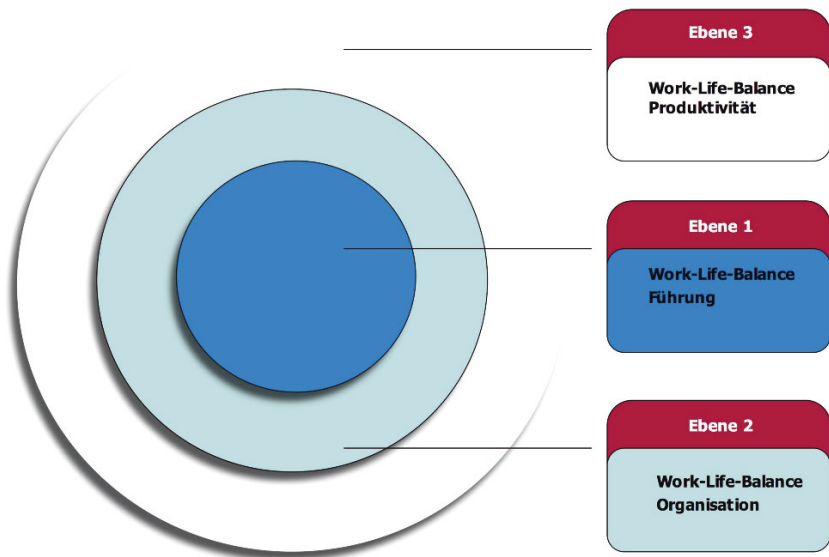


Abb. 6 Empirischer Untersuchungsraum Betrachtungsebenen von Work-Life-Balance in Unternehmen Quelle: eigene Darstellung

Die empirische Arbeit im Rahmen dieser Dissertation konzentriert sich auf die Ebene 1 „Führung“ und verifiziert, mit welcher Sichtweise, mit welcher Zielbedeutung und welcher Nutzenzuschreibung „Work-Life-Balance“ in ausgewählten Unternehmen verstanden und behandelt wird. Dabei fällt die Gestaltung und Organisation von Arbeit als Managementaufgabe der Unternehmens- und Personalführung in den erweiterten Betrachtungsraum (Ebene 2).

Ebene 3 beschäftigt sich einerseits mit der Verbesserung der Unternehmensproduktivität, andererseits mit der Leistungsbereitschaft der Menschen im Unternehmen und damit mit deren persönlicher Produktivität. Diese Arbeit zeigt mögliche Strategien und Konzepte zur Verbesserung der Produktivität auf, und zwar i. d. S., dass Wahrscheinlichkeiten und Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher (aufgabenbezogener) und mitarbeiterbezogener (bedürfnisbezogener) Nutzenbetrachtungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen vorgestellt und *dokumentiert* werden. Eine evaluierte Produktivitätsverbesserung ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, da in dem Betrachtungszeitraum von ca. einem Jahr inkl. Einführung noch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse über *die Effizienz und Effektivität* von Work-Life-Balance auf Unternehmens- und Personalebene *vorliegen können*. Folgende Fragestellung steht im Zentrum der empirischen Betrachtung:

Welche Rolle spielen und welche Aufgaben und Kompetenzprobleme haben die (direkten) Führungskräfte bei der Analyse, Einführung, Umsetzung sowie Integration von Work-Life-Balance als Instrument der *innovativen* Personalstrategie und -führung?

Work-Life-Balance und Führungsverhalten

Work-Life-Balance und Führungsverhalten				
	Rolle	Aufgaben	Kompetenzprobleme	Zukunftsprofil
Analyse				
Einführung				
Umsetzung				
Integration				

Dazu 3 Arbeitsthesen:

Arbeitsthese 1 Work-Life-Balance ist ein Vertrag auf Gegenseitigkeit.	Arbeitsthese 2 Work-Life-Integration statt Work-Life-Balance	Arbeitsthese 3 Work-Life-Balance ist eine neue Führungskultur.
---	--	--

2.3.1 Arbeitsthese: Work-Life-Balance darf nicht entgrenzen, sondern sollte gegenseitige Verpflichtungen schaffen.

Unternehmen wird die neue humanitär-pädagogisch geprägte betriebswirtschaftliche Verantwortung übertragen, das Arbeits- und Privatleben der Mitarbeiter zu integrieren, ohne jedoch eine gesundheitsschädigende Entgrenzung zu initiieren: einerseits, um den aktuellen und zukünftigen Lebensumständen ihres Personals (Generation Y, Generation X, Baby-Boomers, Silver Agers, Junge Alte) in relevantem Maße Rechnung zu tragen, andererseits, um die betriebswirtschaftlichen Leistungsressourcen zur Pflege der unternehmerischen Innovationsfähigkeit nachhaltig und langfristig zu sichern (Kreativität, Produktivität, Wertesystem).

2.3.2 Arbeitsthese: Work-Life muss nicht balanciert, sondern integriert werden!

Unternehmen bestehen nicht mehr länger nur durch die Förderung der Arbeitskraft im Sinne eines „Personal Development zur Vereinbarkeit der Personalsituation“ mit verschiedenen Work-Life-Balance-Maßnahmepaketen. Vielmehr sind die Unternehmen gefordert, im Sinne einer „Work-Life-Integration“ (WLI) die verschiedenen Arbeits- und Lebensbereiche wie

1. Arbeitsorganisation/Kollegenverbund/Führungssituationen,
2. Familienleben/Partnerschaftssituationen/Kindererziehung

zu einem Leistungs-/Wirkungsbereich der einzelnen Person zu verzahnen, um ganzheitlich und präventiv die menschliche Leistungskraft zu pflegen und zu steigern. Dabei könnte das Ziel sein, individuell kombinierte Personal-Module zu entwickeln, deren persönliche Integrationsanteile den höchsten Vereinbarkeitsnutzen und betriebswirtschaftlichen Nutzen pro personelle Leistungskraft aufweisen.

2.3.3 Arbeitsthese: Work-Life-Balance definiert neue Rollen- und Führungsbilder.

Die Work-Life-Integration (WLI) betrachtet die Work-Life-Balance-Aktivitäten des ganzen Menschen mit seinen verschiedenen Rollenbildern, vielfältigen Neigungen und Interessen in seinem Wirkungsbereich. In diesem Sinne hat das Personalmanagement zukünftig dafür zu sorgen, dass im Rahmen der Personalführung neue und auch polarisierende Rollenbilder nebeneinander gelebt und integriert werden können, wie z. B.:

1. die männliche/weibliche Führungskraft, die Mutter/Vater in Teilzeit ist
2. der Mann, der als Vater in Elternzeit gehen will und seine Leistungsrolle im Unternehmen gefährdet sieht
3. Mitarbeiter/Führungskräfte, die alleinerziehend sind
4. Führungskräfte in Teilzeit

Die demografische Entwicklung fordert – nicht nur in Deutschland – persönlichkeitsbildende Konzepte und Programme der Unternehmen notwendig, die viele Lebensbereiche des (Führungs-)Personals integrieren, um das Personalmanagement in ein beidseitiges Interessenmanagement zu wandeln:

Bedürfnisse im Unternehmen neu verhandeln

Das zunehmende Bedürfnis nach einem Interessensausgleich von Arbeits- und Lebensgestaltung des Personals erfordert seitens der Unternehmen die Wahrung, Gewichtung und Verzahnung mit ihren arbeitsorganisatorischen und arbeitswirtschaftlichen Zielen und Kennziffern.

Sich als Mensch neu managen

Work-Life-Balance und Work-Life-Integration sind sich ergänzende Handlungsfelder eines privaten und beruflichen Selbstmanagements zur Generierung der eigenen Leistungsenergie.

Mit Blick auf dieses Thesensystem betrachtet die forschungsleitende Fragestellung Work-Life-Balance nicht nur als Instrument zur Personalführung, sondern auch als Managementstrategie der Unternehmensführung und als Mittel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. In diesem Sinne ist das Konzept der Work-Life-Balance bzw. seine Verzahnung als Work-Life-Integration ein beidseitiger Work-Life-Managementprozess (WLM) des Planens, Steuerns und Handelns. Im Weiteren werden Definitionsansätze und zentrale Darstellungen verschiedener Autoren/Experten zur Work-Life-Balance herangezogen, um die Bedeutung, Tragweite, Differenzierung sowie die Problematik dieses Prozesses in der aktuellen Arbeits- und Privatwelt deutscher Erwerbstätiger und Unternehmen kritisch zu betrachten.

Balanceorientierte Führung

Eine Modellableitung als zukünftiger
Managementansatz

Kühl, D.

2016, XXVII, 356 S. 193 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14298-8