

■ UNTERNEHMERISCHE BELANGE

Rudolf Kast, Wittnau*

Die Arbeitswelt im Umbruch

Die Arbeitswelt wird durch den demographischen Wandel nachhaltig verändert. Im folgenden Beitrag wird auf einige wichtige Gestaltungsmöglichkeiten im demographischen Wandel eingegangen. Dies ist nicht abschließend, denn so wichtige Themen wie Frauen- und Familienförderung im Rahmen von Diversity oder das Thema der Arbeitsplatzgestaltung können an dieser Stelle nicht behandelt werden.

1 Demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt verändert sich nachhaltig durch den demographischen Wandel. Gleichzeitig lassen sich weitere Megatrends beobachten, die die arbeitsrelevanten Aspekte der Demographie zusätzlich beeinflussen:

- eine rasante technologische Entwicklung,
- die Globalisierung,
- der Trend zur Wissensgesellschaft,
- der gesellschaftliche Wertewandel,
- ein steigender Fachkräftebedarf.

Diese Trends und Entwicklungen sind für Arbeitgeber und ihre Beschäftigten mit zahlreichen Veränderungen verbunden, zu denen u. a. gehören:

- berufliche Flexibilität und lebenslanges Lernen,
- Wettbewerb um die Talente,
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit,
- zunehmende Komplexität der Arbeitsanforderungen,
- steigende Veränderungsgeschwindigkeit,
- sinkende Halbwertszeit von Wissen,
- zunehmender Frauenanteil in Führungspositionen.

Die aktuell größte Herausforderung erleben die Unternehmen im sich abzeichnenden Fachkräftemangel. Dieser ist heute schon in den Ingenieurberufen und technischen Qualifikationen so deutlich, dass die Unternehmen und ihre Verbände Zuwanderungserleichterungen für ausländische Fachkräfte gefordert und auch durchgesetzt haben. Gleichzeitig bedeutet dies für die qualifizierten Fachkräfte in Deutschland auf Dauer herausragend gute Entwicklungschancen und attraktive Jobangebote. Der Arbeitsmarkt bleibt auch in Zeiten einer nachlassenden Konjunktur stabil, weil die Unternehmen die Fachkräfte halten. Für eine mittel- und langfristig erfolgreiche Arbeitsmarkt- und Personalpolitik ist es im Zeichen des demographischen Wandels erforderlich, zentrale Herausforderungen erfolgreich anzugehen und dabei teilweise einen Paradigmenwechsel zu akzeptieren.

Dazu gehört die Abkehr vom Defizitmodell des Alterns. Wir müssen mehr denn je den Fokus auf die Stärken der älteren Beschäftigten richten. Dabei gilt es, die Qualifikationen und Kompetenzen der gesamten Belegschaft systematisch zu entwickeln und mit neuen, innovativen Lernmethoden Freude und Begeisterung für das Lernen zu entfachen. Der Wissensaustausch zwischen Alt und Jung sowie Jung und Alt spielt dabei eine große Rolle und bietet die Chance für generationsübergreifendes Arbeiten und Lernen. Aufgrund der zunehmenden

Alterung der Beschäftigten und der gesetzlichen Regelungen zur Rente gibt es hierzu ohnehin keine Alternative.

Ferner werden die Unternehmen auch generationsübergreifend einstellen und ausbilden. Schon heute gibt es Beispiele in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, in denen Arbeitnehmer jenseits des 30. Lebensjahres in einer sog. „Senior-Ausbildung“ ihren ersten oder zweiten Ausbildungsberuf erlernen. Dies wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar und auch nicht notwendig gewesen.

2 Potentiale des Alter(n)s

Niemand wird bestreiten, dass ein normal gealterter 70-Jähriger gegen einen durchschnittlichen 19-Jährigen beim 100-Meter-Sprint wahrscheinlich das Nachsehen hätte. Für einen Möbelpacker wird es ab dem 40. Lebensjahr aufgrund der dann abfallenden körperlichen Leistungskurve schwierig. Auch das Sehen und Hören sind vom natürlichen Altersgang betroffen. Gerade diese Verluste an körperlicher und sinnlicher Leistungsfähigkeit begründen das Defizitmodell des Alterns.

Dies ist in den Köpfen vieler Personalverantwortlicher fest verankert und sorgt immer noch für große Skepsis bei der Einstellung oder Weiterbeschäftigung älterer Menschen. Nun lebt der Mensch schon seit einiger Zeit nicht mehr davon, wilde Tiere mit bloßen Händen zu erlegen, die er vorher mit scharfem Blick in der Steppe erspäht hat. In unserer Wissens- und Informationsgesellschaft sind nunmehr die grauen Zellen wichtig – und da sind ältere Beschäftigte erheblich besser als ihr Ruf. Zwar zeigen sich bei den denkmechanischen, den sog. „flüssigen Leistungen“ wie Informationsverarbeitung oder auch problemlösendes Denken, altersbedingte Verluste. In diesen Disziplinen sind wir am besten im 4. Lebensjahrzehnt, halten das Niveau bis zum 60. Lebensjahr, um dann nachzulassen. Die sog. „kristallinen Leistungen“ wie faktisches und prozedurales Wissen bleiben unverändert oder nehmen zu. Werden Qualifikationsmaßnahmen für ältere Beschäftigte auf der Basis ihres Erfahrungswissens strukturiert, sind der Lernzuwachs und die Lerngeschwindigkeit genauso hoch wie bei jüngeren Mitarbeitern.

Betrachten wir zusätzlich die sozialen und persönlichen Kompetenzen, also die sog. „weichen Faktoren“, schärft sich das Bild zugunsten der Älteren. Ältere behalten die Fähigkeit, sich nor-

* Der Autor ist Inhaber der Unternehmensberatung KASTDIEPERSONALMANUFAKTUR und Vorsitzender des Demografie-Netzwerks ddn in Wittnau bei Freiburg im Breisgau.

malen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen. Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt und die Lernfähigkeit ist entgegen landläufiger Vorurteile nicht schlechter als bei Jüngeren. In manchen Bereichen läuft der Mensch sogar im Alter zur Topform auf. So sind die kommunikativen Fähigkeiten oft besser ausgeprägt, Lebens- und Arbeitserfahrung verhelfen zu einem schnellen Überblick bei komplexen Sachverhalten. Oder anders ausgedrückt: „Die Jüngeren sind zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“, so die frühere Arbeitsministerin Frau von der Leyen. Es wird also höchste Zeit, sich vom Defizitmodell des Alterns zu verabschieden und das Kompetenzmodell zu betonen. Danach sprechen wir vom „differenziellen Altern“: Wir altern alle unterschiedlich schnell.

Ältere können Aufgaben tendenziell besser erfüllen, wenn ihnen diese vertraut sind und die Selbstständigkeit hoch ist in Bezug auf Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf. Sind komplexe Lösungswege erforderlich und detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen vorausgesetzt, ist dies gerade ein Plädoyer für den Einsatz altersgemischter Teams in der Arbeitswelt. Viele Arbeitsplätze sind indes heute so gestaltet, dass sie nur für eine „begrenzte Tätigkeitsdauer“ geeignet sind und wenn es nur das von der Politik so gerne bemühte Beispiel des Fliesenlegers mit 50 Jahren ist. Oftmals ist aber nicht das Alter der Grund für vorzeitigen Verschleiß, sondern die schlechte Gestaltung der Arbeitsplätze. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß führen. Dies geht einher mit Demotivation und dem Verlust der Lern- und Leistungsfähigkeit.

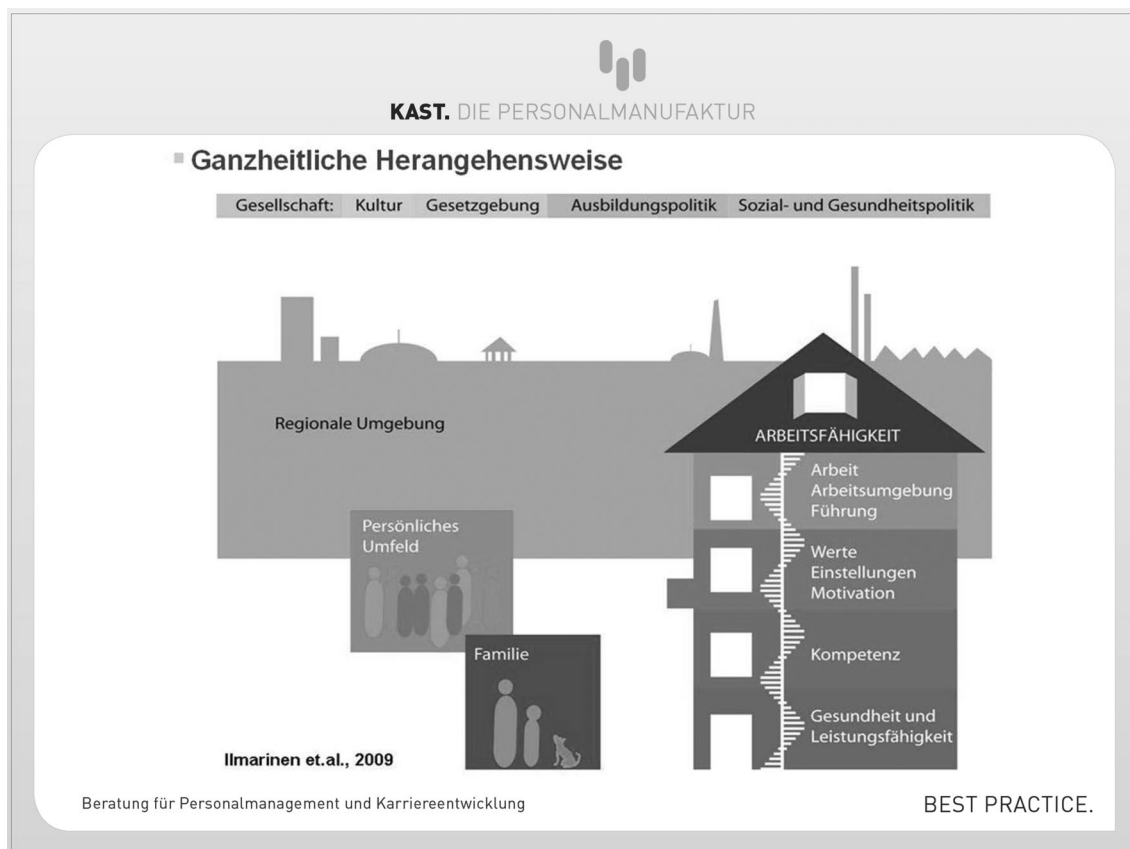
Wie die Beschäftigten das Rentenalter möglichst „intakt“ erreichen können, hat der finnische Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen untersucht und das Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit geprägt.

Danach bildet das 1. Stockwerk die Grundlage des Hauses. Hier finden sich die soziale, psychische und physische Gesundheit des Menschen als Voraussetzung für die grundsätzliche Leistungsfähigkeit. Tragfähig ist das 1. Stockwerk nur, wenn im 2. Stockwerk eine spezifische Berufsausbildung vorhanden ist und die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Qualifikation weiter ausbauen (sog. lebenslanges Lernen). Im 3. Stockwerk wohnen das Selbstkonzept des Beschäftigten, seine sozialen und moralischen Werte, seine Einstellungen und Überzeugungen. Ist das Selbstkonzept in Übereinstimmung mit der Unternehmens- und Arbeitskultur, sind die Leistungsbereitschaft und die Arbeitszufriedenheit hoch. Das 4. Stockwerk beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten ihrer Gestaltung in physikalischer, psychischer, ergonomischer und organisatorischer Hinsicht. Ob das Zusammenleben in diesem Stockwerk gut funktioniert, hängt wesentlich vom Management und dessen Führungsverhalten ab.

Alle vier Stockwerke müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Gelingt das, wird die Arbeitsfähigkeit gerade auch der älteren Beschäftigten länger andauern. Dies ist ein Schlüssel zur Lösung des Fachkräftemangels in Deutschland.

3 Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Ausbildung – Arbeit – Ruhestand: So lautete jahrzehntlang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplanung. Mit der



Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und dem „Tsunami“ der demographischen Herausforderung ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebensphasenorientierte Personalpolitik“.

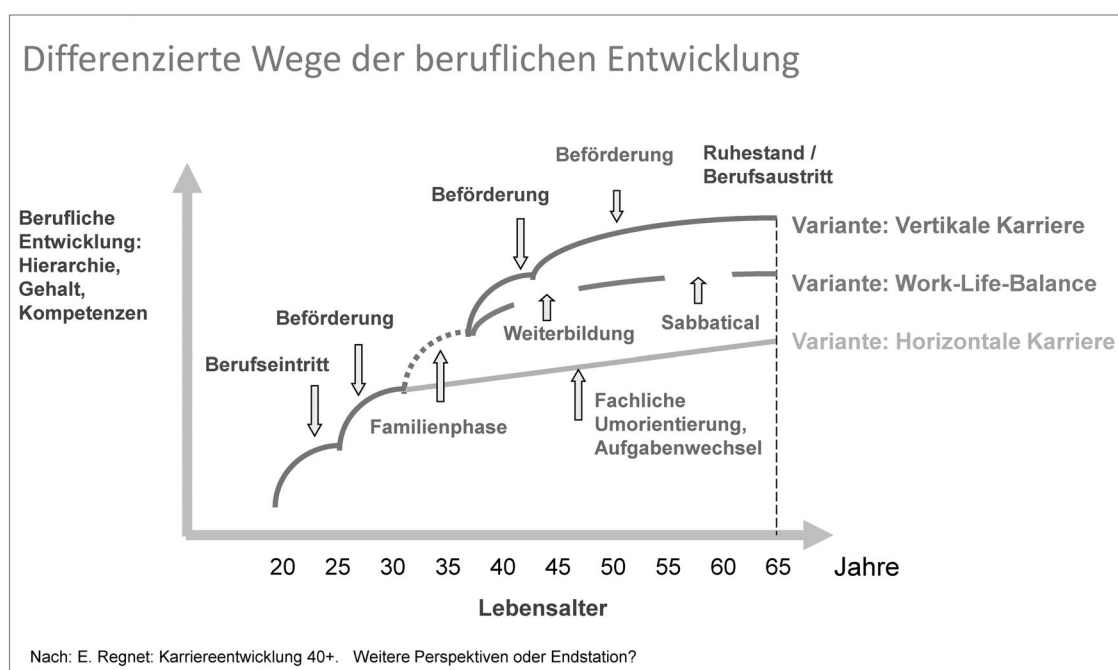
Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeiter in deren unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebensphasen zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil diese einen hohen Stellenwert bei den Beschäftigten hat. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig. Deshalb fördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, bei dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten wie z. B. Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-/Lebens-/Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub oder Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

Flexibilität heißt dabei das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Vorbildlich haben dies die Tarifvertragsparteien in der chemischen Industrie mit ihrem 2008 abgeschlossenen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ umgesetzt. Lebensarbeitszeitkonten funktionieren grundsätzlich nach einem einfachen Prinzip: „Heute ansparen – bei Bedarf nutzen“. Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter dadurch, dass das Entgelt für einen Teil der geleisteten Arbeit nicht unmittelbar zur Auszahlung gelangt, sondern angespart

wird. Die angesparten Guthaben werden dann zu einem späteren Zeitpunkt in Form von bezahlter Freistellung abgebaut, wobei diese nach den Regelungen des Sozialgesetzbuchs eine sog. „vorruhestandsnaher Freistellung“ oder eine zwischenzeitliche Auszeit – in Form eines Sabbaticals für z. B. Erziehungsurlaub, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen sein kann. Der Arbeitgeber muss hierbei eine Werterhaltungsgarantie geben, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme mindestens die Summe aus übertragenem Arbeitsentgelt (Arbeitszeit) und dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zur Verfügung steht. In der Praxis übernehmen Versicherungsunternehmen diese Werterhaltungsgarantie, allerdings gibt es auch viele Beispiele von Großunternehmen, die diese Garantie aussprechen. Hier wird eines deutlich: Es geht in diesen Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeitgeber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand in der Gestaltung, damit dies überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden und die Sicherheit der Anlage steht im Vordergrund. Schließlich hat der Mitarbeiter diese aus seinen eigenen Zeitanteilen finanziert.

Ist dies nur ein Modell für die gut verdienende Mittelschicht im Unternehmen? Ist doch bei Beschäftigten in den unteren Verdienstgruppen der Monat oft länger, als das Geld reicht. Gerade diese Beschäftigten haben durch die Umwandlung von Gleitzeit- oder Mehrarbeitskonten die Chance, an diesen Modellen teilzuhaben. Wenn die übrigen Entgeltbestandteile für die Alltagsausgaben verplant sind, bietet sich den Niedrigverdienern durch solche Modelle die Möglichkeit, ebenfalls Auszeiten oder vor Übergang in die Rente eine (Teil-)Auszeit zu nehmen.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren. Nach dem gesetzlichen Auslaufen der geförderten Altersteilzeit müssen aber weitere Optionen, wie z. B. die bessere Ausgestaltung von Teilrente mit Teilzeitarbeit, geprüft werden. Während des gesamten Arbeitslebens ist – nicht nur für ältere Beschäftigte – die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzu-



stimmen. Dazu zählen flexiblere Pausenregelungen ebenso wie intelligente Schichtsysteme, die Nachtschicht insbesondere für ältere Beschäftigte reduziert, wenn nicht ausschließt. Erfolgreich werden in Zukunft die Unternehmen sein, die die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter während der gesamten Erwerbsbiographie im Blick haben.

4 Arbeit gestalten – Gesundheit erhalten

Die gute Nachricht: So wie eine schlecht gestaltete Arbeit Körper und Geist des Menschen auf Dauer ruiniert, kann eine gut gestaltete Arbeit motivierend und inspirierend wirken. Arbeitgeber – und dies ist meistens der Fall –, die am Erhalt und der Förderung der körperlichen und geistigen Kompetenzen und Ressourcen ihrer Mitarbeiter interessiert sind, werden sich entsprechend präventiv um eine positive Arbeitsgestaltung kümmern. Und das nicht erst, wenn die Mitarbeiter jenseits der 55 und bereits „angeschlagen“ sind. Denn unsere geistige und körperliche Leistungsfähigkeit ist das Ergebnis der Arbeitsbedingungen in der Vergangenheit – so oder so.

4.1 Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Nochmals sei das vom finnischen Arbeitswissenschaftler Ilmarinen erarbeitete Konzept erwähnt. Dabei kommt der Gestaltung der Arbeit und der Schaffung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen höchste Bedeutung zu. Wie muss die Arbeit gestaltet sein, damit sie menschen- und alter(n)sgerecht ist? Zunächst einmal sollte sie so vielfältig wie der Mensch sein. Denn der ist von Natur aus mit vielen Fähigkeiten und auch Bedürfnissen ausgestattet. Überall dort, wo der Mensch auf Einzelaspekte seiner sozialen, geistigen, körperlichen und seelischen Fähigkeiten reduziert wird, ist sein geistiges, seelisches und körperliches Wohl gefährdet. Im Grundsatz muss sich jede Arbeitsaufgabe an den folgenden vier Kriterien messen lassen, egal ob sie von jüngeren oder älteren Mitarbeitern erledigt werden soll:

- ausführbar: Die Aufgabe ist „menschenmöglich“.
- persönlichkeitsförderlich: Die Arbeit wird positiv erlebt.
- schädigungslos: Es bestehen keine Gesundheitsgefährdungen.
- beeinträchtigungsfrei: Es entstehen keine psychischen Fehlbelastungen.

Klar ist somit, wie wichtig die Förderung der Gesundheit ist, damit die Beschäftigten die Chance haben, länger und gesund zu arbeiten.

4.2 Was können Betriebe tun?

Gerade Betriebe mit älteren Belegschaften – und die werden schon bald in der Überzahl sein – sollten mit Blick auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten Arbeitsbedingungen bieten, die nicht zu psychischer Fehlbelastung führen. Erster Schritt auf dem Weg in eine stressfreie Arbeitswelt ist die vom Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung. Dabei erkunden Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam als Lernende die Gefährdungen in ihrem Betrieb, entwickeln Lösungen und setzen diese um. Unterstützt werden sie dabei von Betriebsärzten oder Fachkräften für Arbeitssicherheit, die mit Rat und Tat zur Seite stehen. Die Gefährdungsbeurteilung bezieht sich ausdrücklich auch auf psychische Belastungen, muss also insofern auch die Stressprä-

vention einbeziehen. Hier können die im Betrieb vertretenen Krankenkassen oder wissenschaftliche Vertreter von Lehrstühlen für Arbeits- und Organisationspsychologie wertvolle Unterstützung leisten. Diskutiert wird dies alles am besten in betrieblichen Gesundheitszirkeln, bestehend aus Beschäftigten, Führungskräften, Betriebsräten sowie Vertretern der Arbeitssicherheit und Betriebsmedizin. Ziel ist die Beseitigung bzw. Reduzierung von materiellen und sozialen Stressoren. Unter ersteren versteht man z. B. Lärm, Staub, Hitze etc., Letztere meinen z. B. undurchsichtige Hierarchien, ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz, Mobbing etc. Und selbstverständlich – und dabei sind wir wieder am Ausgangspunkt – sollten in diesen Gesundheitszirkeln Konzepte zum Auf- und Ausbau gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen besprochen und umgesetzt werden.

Funktionieren kann das alles nur, wenn die Führungsebene diese Themen unterstützt und die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten zu einem gleichwertigen Unternehmensziel neben Wirtschaftlichkeit und Qualität erklärt. Nachdrücklich unterstrichen sei hier noch einmal der Zusammenhang zwischen geistiger Leistungsfähigkeit im Alter und guter Arbeitsgestaltung. So wirkt nichts so präventiv für den Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit wie eine berufliche Tätigkeit, die den Geist beflügelt.

5 Damit das Wissen nicht in Rente geht

Das Jahr 2010 markiert am europäischen Arbeitsmarkt so etwas wie eine Zeitenwende: Erstmals lag die Zahl der potenziellen Ruheständler (Altersklasse 60 bis 64 Jahre) erkennbar über der Zahl der potenziellen Berufseinsteiger (Altersklasse 15 bis 19 Jahre). Zeitgleich zu den demographischen Schrumpfungs- und Alterungsprozessen entsteht eine globale Wissensgesellschaft. So wird in der Europäischen Union der Anteil von Arbeitsplätzen, für die ein höheres Bildungsniveau gefordert wird, zwischen 2006 und 2020 von 25,1 % auf 31,3 % steigen; auch der Prozentsatz von Stellen, für die mittlere Qualifikationen notwendig sind, wächst Prognosen demzufolge von 48,3 % auf 50,1 %. Dies entspräche 38,8 bzw. 52,4 Mio. en angebotenen Arbeitsplätzen für hohe bzw. mittlere Qualifikationen – so die Einschätzung der EU-Kommission im Jahr 2009.

An die Stelle des herkömmlichen „Mensch-Maschine-Systems“ tritt zunehmend die Gestaltung einer „Mensch-Multimedia-Interaktion“ im Verbundsystem einer teamorientierten Organisationsstruktur. Dass sich der Übergang zur Wissensökonomie und der demographische Wandel parallel vollziehen, stellt Personal- wie Wissensmanager vor komplexe Herausforderungen:

- Wie lässt sich die Ausschöpfung der Wissens-, Fähigkeits- und Begabungspotenziale im Unternehmen optimieren?
- Welche Lernkulturen müssen für ältere Beschäftigte geschaffen werden?
- Wie kann das Wissen ausscheidender Mitarbeiter rechtzeitig im Unternehmen gesichert werden?

Ein Schlüssel zur Lösung insbesondere der letztgestellten Frage ist die Etablierung von Lernpartnerschaften im Unternehmen, um das Wissen in Bewegung zu halten. Lernpartnerschaften zwischen Jung und Alt funktionieren besonders gut in einem lernförderlichen Umfeld. Dies zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass Älteren die Lernfähigkeit zugetraut wird, das zu erlernende praxisrelevante Wissen an den vorhandenen Kenntnisstand angepasst ist

und eine positive Feedbackkultur zu Lernerfolgen im Unternehmen besteht. Ältere und jüngere Mitarbeiter verfügen über unterschiedliche kognitive Qualitäten, die sich sehr gut ergänzen. Lernpartnerschaften verfolgen dabei den Zweck, die Potenziale aller Altersstufen zu nutzen sowie den Blick auf das Wissen und die Kompetenzen der jeweils anderen Altersgruppe zu stärken.

Ein solcher Ansatz wird bspw. in der Göttinger Sartorius AG praktiziert. Der Anbieter für Labor- und Prozesstechnologie organisiert den Wissenstransfer über Lernpartnerschaften, in denen freiwillige Partner zusammenkommen, die entlang definierter Inhalte und Lernziele einen gemeinsamen Lernprozess beschreiten. In einigen Fällen sind die Partner in ein gemeinsames Büro gezogen oder haben sich für gemeinsame Projekte gemeldet. Wie das Unternehmen bilanziert, habe dies die älteren Beschäftigten stark motiviert, weil sie sich als Personen und Wissensgeber wertgeschätzt sehen. Die jüngeren Beschäftigten arbeiteten sich wiederum schneller und zügiger in neue Aufgabenfelder ein, in denen das Ablauf- und Prozesswissen der älteren Kollegen so wichtig ist.

Eine weitere Anwendung des intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfers liegt in der Nachfolgeplanung. Bereits einfache Instrumente wie eine Altersstrukturanalyse schärfen frühzeitig den Blick bzgl. der Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung. Wird das Wissen rechtzeitig gesichert, verlaufen F+E-Projekte, Auftragsabwicklung oder logistische Prozesse eher störungs- und reibungsfrei. Als förderlich erweist sich bei der Etablierung von Lernpartnerschaften die Begleitung und Unterstützung durch ein Mentoring-Programm. Damit können der ältere Kollege (Mentor) und der jüngere Beschäftigte (Mentee) lernen, mit welchem „Werkzeugkasten“ sie den gegenseitigen Lerntransfer am besten vermitteln. Hierzu gehören der Aufbau von Mentoringbeziehungen, Gesprächs- und Fragetechniken oder auch das Storytelling: Was zeichnet eine gute Geschichte zur Wissensweitergabe aus? Wird ein Mentoring-Programm so praktiziert, wird Wissenstransfer über den Tellerrand hinaus in der Organisation erfolgreich.

6 Fachlaufbahn: Karriere als Experte

Meistens verbinden die Menschen mit dem Begriff „Karriere“ den Aufstieg in einer betrieblichen Hierarchie und denken an Beförderung, Geld, Erfolg sowie berufliche Anerkennung. Das Wort Karriere kommt aus dem Französischen. „Carriere“ bedeutet: voller Lauf, Laufbahn, Galopp oder schnelles Vorwärtskommen. In den Unternehmen hat sich die Bedeutung dieses Wortes allerdings in den letzten Jahren verändert. Karriere wird mehr und mehr als Spiegel der gesamten beruflichen Entwicklung verstanden. Karriere macht man durch die ständige Erweiterung seiner Kompetenzen, und damit ist eben nicht nur die Fachkompetenz gemeint, sondern auch die persönliche oder auch die soziale Kompetenz.

Die Bedeutung der Spezialisten für den Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren zugenommen. Gerade die deutsche Industrie profitiert im Export von sog. wissensbasierten Produkten, deren Herstellung ohne Ingenieure, Softwareentwickler und Spezialisten undenkbar wäre. Die notwendigen Innovationen, mit denen Unternehmen sich unverwechselbar auf den Märkten positionieren wollen, ist ohne diese Experten nicht möglich. Mit dem sich in der derzeitigen Wirtschaftslage ab-

zeichnenden Fachkräftemangel, der durch die demografische Entwicklung verschärft wird, steigt die Chance für die Anerkennung der Experten im Vergleich zu den Führungskräften mit Generalistenwissen. Wollen die Unternehmen also ihre Experten nicht verlieren, müssen sie ihnen eine Antwort auf deren Frage nach Entwicklung und Förderung geben.

Noch mindestens zwei weitere Herausforderungen sprechen aus Sicht der Unternehmen für die Einführung der Spezialistenkarriere:

- zum einen die Chance, ältere und erfahrene Mitarbeiter auf deren Wunsch hin im letzten Berufsabschnitt als Experten zu halten;
- zum anderen der Wunsch von Berufseinsteigern, anspruchsvolle Fachaufgaben zu erhalten und nicht in die immer schwieriger werdende Führungsrolle einzusteigen.

Der Vorteil der Fachkarriere liegt demgegenüber schon darin, dass der Berufsweg ruhiger und kontinuierlicher verläuft. Die Anforderungen an die Fachexperten sind indes hoch. Ingenieure, Softwareentwickler, Naturwissenschaftler und Betriebswirte müssen ihr Fachgebiet beherrschen und sich auf mindestens ein Teilgebiet spezialisiert haben. Hervorragende theoretische Kenntnisse sind auf den praktischen Fall mit Erfolg anzuwenden. Es ist also nicht nur Erfindergeist gefragt, sondern die Fähigkeit, diesen auch im wirtschaftlichen Umfeld praktisch anzuwenden. Dabei spielen methodische Kompetenzen eine wichtige Rolle: die Beherrschung von Arbeitstechniken, um neue Fragestellungen zu analysieren, neue Ideen zu entwickeln und Lösungen zu planen. Ferner brauchen die Spezialisten auch Sozialkompetenz: Sie beraten Kunden, sind Entscheider und Führungskräfte im eigenen und fremden Unternehmen. Je höher die Kommunikationsfähigkeit ist, desto erfolgreicher ist der Spezialist.

Insofern ist klar, dass die Unternehmen gut beraten sind, auch für die Experten ein personalpolitisch ausgereiftes Konzept zur Einführung und Implementierung der Fachlaufbahn zu gestalten. Dies setzt ein System zur Identifizierung und Potenzialerkennung von Fachleuten voraus. Im Vorfeld sollte klar sein, wie viele Positionen mit Experten-Know-how in Zukunft benötigt werden. Dann muss eine klare Systematisierung der Karrierestufen innerhalb der Fachexpertenlaufbahn gefunden und veröffentlicht werden, also z. B. vom Junior-Berater über den Senior-Berater bis zum Prinzipal oder in der Forschung vom Experten über den Senior-Experten bis zum Chef-Experten.

Für die Anerkennung der Fachlaufbahn im Unternehmen ist dann die Vergleichbarkeit zur Führungslaufbahn entscheidend. Die einzelnen Stufen der Entwicklung müssen eine Parallelität in der Gehaltsentwicklung aufzeigen. Je nach Fortschritt der Unternehmenskultur sollten diese Gehaltsstufen auch sichtbar und öffentlich sein. Auch damit kann dem weitverbreiteten Vorurteil, dass der Prophet im eigenen Land nichts gilt, positiv begegnet werden.

7 Fazit

Der demografische Wandel ist eine große Herausforderung, aber gleichzeitig eine große Chance, alte Sichtweisen aufzugeben und einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Die Gesellschaft wird bunter, älter, weiblicher und flexibler. Wir sollten aufhören mit dem Jammern und die Chancen ergreifen, die dieser Paradigmenwechsel für die Gesellschaft bringen wird.