

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Institut für Soziologie (Department Sozialwissenschaften und Philosophie)

Landflucht und Überalterung – Organisationale Entwicklung als Antwort auf den demographischen Wandel

Eine explorative Einzelfallstudie zur Wahrnehmung der
Konsequenzen des demographischen Wandels in einer
Organisation anhand von MitarbeiterInneninterviews

Bachelorarbeit

im Sommersemester 2013

vorgelegt bei

Hr. Prof. Dr. Rainer Trinczek

von Sarah Hentrich

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	4
1 Einleitung.....	5
2 Forschungsfrage und Ziele der Studie	6
3 Demographischer Wandel in Deutschland – Fakten und Forschungsstand.....	7
3.1 Erklärungsmodelle der demographischen Entwicklung	8
3.1.1 Erklärungsansätze zur Fertilität.....	9
3.1.2 Erklärungsansätze zur Mortalität und Alterung.....	11
3.1.3 Erklärungsansätze zur Migration	12
3.2 Ausgangslage in Deutschland und Bayern	13
3.3 Demographischer Wandel und Organisation	14
3.3.1 Klärung des Begriffes „Organisation“	14
3.3.2 Forschungsstand und Fakten zu Konsequenzen des demographischen Wandels auf Organisationen	15
4 Fragestellungen	21
5 Methode der qualitativen Inhaltsanalyse	22
6 Qualitative Studie der Konsequenzen des demographischen Wandels in der Organisation KINAU GmbH.....	24
6.1 Die Organisation KINAU GmbH	24
6.2 Kurzbeschreibung der einzelnen Interviews	25
6.2.1 Interview 1	25
6.2.2 Interview 2	26
6.2.3 Interview 3	26
6.2.4 Interview 4	27
6.2.5 Interview 5	27
6.2.6 Interview 6	28
6.2.7 Interview 7	29
6.2.8 Interview 8	29
6.2.9 Interview 9	30
6.2.10 Interview 10	31

6.3	Auswertung der Interviews	31
6.3.1	Identifikation mit der Organisation.....	31
6.3.2	Anerkennung und Verantwortung in der Organisation.....	35
6.3.3	Gründe, in der Organisation arbeiten zu wollen.....	38
6.3.4	Stabilität.....	40
6.3.5	Familie in der Organisation.....	41
6.3.6	In der Organisation altern	44
6.3.7	Wahrnehmung organisationaler Wandel	46
6.3.8	Arbeitsbelastung	48
6.3.9	Netzwerkeim Unternehmen	48
6.3.10	Die Zukunft der Organisation	50
6.4	Schlussfolgerungen.....	51
6.4.1	Anreiz als ArbeitgeberIn	51
6.4.2	MitarbeiterInnenbindung.....	51
6.4.3	Nachwuchsförderung.....	52
6.4.4	Teilzeitmodelle	53
6.4.5	Familie als Chance	53
6.4.6	Ältere MitarbeiterInnen	54
6.4.7	Netzwerke stärken	54
7	Entwicklung von weiterführenden Hypothesen.....	55
8	Kritik.....	57
9	Schlusswort.....	58
10	Quellenverzeichnis.....	59
11	Appendix.....	64

Abkürzungsverzeichnis

App	=	Application, Anwendungssoftware für mobile Endgeräte
BiB	=	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
BLSD	=	Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung
BmI	=	Bundesministerium des Innern
CSWD	=	Commission stuff working document
destatis	=	Statistisches Bundesamt o. Statistische Ämter des Bundes und der Länder
eurostat	=	European Comission, Eurostat
KINAU GmbH	=	Kinderausstattung Gesellschaft mit beschränkter Haftung
SrBgwE	=	Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
StWb	=	Stiftung Weltbevölkerung
WiIPOD	=	Wertschätzungsnetzwerke als integrierte Innovationsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im Demografischen Wandel

1 Einleitung

Während die Weltbevölkerung superexponentiell wächst und sich von eineinhalb Milliarden Menschen Anfang des 20. Jahrhunderts auf heute über sieben Milliarden fast verfünffacht hat (Meadows/Randers/Meadows 2009, 27f.; StWb 2012), wird in Deutschland im selben Zeitraum ein gegenläufiger Trend festgestellt: Es werden immer weniger Kinder geboren. So stehen in der nächsten Generation weniger Eltern zur Verfügung, die noch weniger Kinder auf die Welt bringen können. Die Konsequenzen der Weltbevölkerungsentwicklung wie auch der deutschen Bevölkerung werden in Zukunft merkliche Auswirkungen auf das Leben in unserer Gesellschaft haben und zunehmend brisanter werden: Der demographische Wandel, der in Deutschland seit dem letzten Jahrhundert festgestellt werden kann, bringt in den Bereichen der Politik, der Wirtschaft, der Sozialstruktur sowie der regionalen Strukturen heute und zukünftig viele Transformationen mit sich. Für die Sozialstruktur wird mit steigender Tendenz eine alternde, schrumpfende Gesellschaft beobachtet. Teils unterscheiden sich bereits heute in kleineren regionalen Einheiten die Abweichungen von der erwünschten Bevölkerungszahl enorm: in Bayern kann im Raum München in den nächsten zwei Jahrzehnten eine positive Wachstumsrate von knapp elf Prozent dem Regierungsbezirk Oberfranken mit einer negativen Wachstumsrate von über 17 Prozent gegenübergestellt werden (BLS 2012). Für die heutigen Unternehmen und deren Zukunft bedeutet das, dass sie auf die veränderten Rahmenbedingungen, die der demographische Wandel vorgibt, reagieren müssen.

Die Zusammensetzung der Bevölkerung wird aufgrund von Migration durch verstärkte Heterogenität geprägt sein. Die alternde und schrumpfende Gesellschaft hat voraussichtlich eine Abnahme der Erwerbsbevölkerung zur Folge. Für die ArbeitnehmerInnen in Deutschland könnten in den kommenden Entwicklungen jedoch auch Chancen liegen. So könnten diese ihre neugewonnene Marktmacht über die Ressource ihrer Arbeitskraft zur Verwirklichung von Wünschen und Vorstellungen über das Arbeitsleben von Morgen einsetzen.

Diese Untersuchung beschreibt mittels qualitativer Methoden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Belegschafts- und Organisationsstruktur eines Unternehmens. Dies geschieht anhand von Interviews, die mit Mitarbei-

terInnen im Rahmen des universitären Projektes WiIPOD¹ im Jahr 2011 geführt wurden. Für diese Studie liegen sie in transkribierter Form vor.

Im ersten Teil (Kap. 2 u. Kap. 3) dieser Arbeit werden die Hintergrundinformationen zur demographischen Lage Deutschlands und die theoretische Grundlage für diese Arbeit dargestellt. Im zweiten Teil (Kap. 4 u. Kap. 5) wird das Vorgehen in der qualitativen Analyse erläutert. Um die Konsequenzen des demographischen Wandels am Beispiel des Unternehmens KINAU GmbH² verdeutlichen zu können, werden im dritten Teil (Kap. 6) fünf ExpertInnen- und acht MitarbeiterInneninterviews qualitativ ausgewertet. Da die KINAU GmbH räumlich in einem peripheren Randgebiet zu verorten ist und die Auswirkungen des demographischen Wandels dort, wie auch in klein- und mittelständischen Unternehmen zuerst bemerkbar werden sollten, ist es von besonderem Interesse, wie ein Unternehmen dieser Art mit dem demographischen Wandel umgeht. Die speziellen Probleme, Chancen und Risiken dieses Unternehmens sowie für dessen ArbeitnehmerInnen führen zu allgemeinen Schlussfolgerungen. Im vierten Teil (Kap. 7) werden aus den Schlussfolgerungen Hypothesen für weiterführende Studien entwickelt. Die Arbeit endet mit einer Kritik des Vorgehens und der vorliegenden Datenlage (Kap. 8) und einem Schlusswort (Kap. 9).

2 Forschungsfrage und Ziele der Studie

Sowohl politische als auch wirtschaftliche Institutionen stehen mit den Auswirkungen des demographischen Wandels vor einer großen Herausforderung. Von dem Bundesministerium des Innern wurde im Vorjahr (2012) die *Demografiestrategie* verabschiedet, die neun Ziele, wie beispielsweise die Erhöhung der ArbeiterInnengesundheit, der Stärkung von Familien bis zur Willkommenskultur für Migranten, hat. Daneben gibt es das Innovationsbüro *Fachkräfte für die Region* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, das sich dafür einsetzen soll, Regionen bei Maßnahmen für den Erhalt von Fachkräften zu unterstützen und ungenutzte Potenziale zu erschließen, um die Innovationsfähigkeit der regionalen Unternehmen zu erhalten. Neben diesen großangelegten Bundesinitiativen werben auch kleinere Netzwerke für bestimmte Regionen um Fachkräfte, wie in der Ems-

¹Für mehr Informationen zum Projekt WiIPOD (Wertschätzungsnetzwerke als integrierte Innovationsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im Demografischen Wandel. Förderkennzeichen 01HH11055-57): www.wiipod-projekt.de

² Name des Unternehmens geändert, KINAU GmbH = Kinderausstattung GmbH

Achse im Nordwesten Niedersachsen mit dem Zusammenschluss *Ems Achse Jobmotor Nordwest* oder die Region Heilbronn-Franken mit dem Zusammenschluss regionaler Weltmarktführer zu *Heilbronn-Franken Region der Weltmarktführer*, die das Ziel haben, die ortsansässige Wirtschaft zu stärken.

In dieser Studie wird untersucht, wie die Konsequenzen des demographischen Wandels auf Organisationsstrukturen wirken und im Ergebnis organisationalen Wandel antreiben. Im Besonderen ist das Ziel, diejenigen Prozesse abzubilden, die noch nicht institutionalisiert sind, sondern sich gerade aus den spürbaren Veränderungen, die die gesellschaftliche Struktur erfassen, im Unternehmen ergeben.

3 Demographischer Wandel in Deutschland - Fakten und Forschungsstand

Da es sich bei der demographischen Entwicklung –zumindest rückblickend– um ein direkt beobachtbares Phänomen handelt, werden Theorien, wie sie etwa ³vor zwei Jahrhunderten aufgestellt hat, hier nicht mehr rezipiert.

Wenn jedoch theoretische Überlegungen angestellt werden, um Prognosen zu treffen, stehen vor allem der Bereich der Fertilität und der Migration im Mittelpunkt, da diese als beeinflussbar gelten und mittelfristig einen Einfluss auf die Größe der erwerbsfähigen Bevölkerung haben. Im Folgenden wird aus diesem Grund verkürzt auf die theoretischen Ansätze der genannten Themen eingegangen, um den späteren Überlegungen einen Rahmen zu schaffen.

Zur Verortung der nachfolgenden Studie befindet sich die demographische Lage Deutschlands und insbesondere Oberfrankens im Fokus. Da Herschetsried⁴ aufgrund seiner Lage an der ehemaligen innerdeutschen Grenze und dem Rande des Landes Bayerns als peripherer Raum einzuordnen ist, werden vor Beginn der

³Eine klassische Fertilitätstheorie ist von Malthus (1798/1924) entworfen worden, der davon ausgeht, dass die Menge der Geburten von der jeweiligen ökonomischen Lage und der Fähigkeit, die Kinder ernähren zu können, abhängt. Als Regularium für die Zahl der Kinder sollten Kriege und Seuchen oder präventive Interventionen wie sittliche und moralische Beschränkungen dienen. Hill und Kopp kritisieren, dass Malthus den Kinderwunsch als allgemein gegeben sieht (vgl. 2013, 156). Malthus These ist auch durch die Empirie widerlegt: Es zeigt sich, dass die Länder mit hohem Industrialisierungsgrad und damit hoher ökonomischer Sicherheit zwar kurzfristig eine erhöhte Fertilitätsrate aufweisen, doch letztlich aufgrund eines Rückgangs der Sterberate gewachsen sind (vgl. 155ff.). Zu kritisieren ist damit auch die vereinfachte Darstellung des fertilen Verhaltens auf eine grundsätzliche Überpopulation, die nur durch äußere Einflüsse eingedämmt wird (vgl. Hummel 2000, 71).

⁴ Name des Standortes geändert

Betrachtung der Interviews die Besonderheiten für Unternehmen in peripheren Räumen analysiert.

Theoretisch betrachtet werden daraufhin die Themen demographischer Wandel und Organisation und die daraus folgende Problemlage der Innovationsfähigkeit von Unternehmen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels.

3.1 Erklärungsmodelle der demographischen Entwicklung

Die demographische Entwicklung kann einerseits von Gegebenheiten auf der Makroebene abhängen, die auf Individualentscheidungen auf der Mikroebene Einfluss haben. Diese Entscheidungen können wiederum die Zusammensetzung der Bevölkerung, also der Sozialstruktur, beeinflussen.

Diese unterliegt bestimmten Bewegungen der Demographie. Diese demographischen Bewegungen können ihre Ursache unter anderem in verschiedenen Trends haben, von denen die folgenden drei als die derzeit wichtigsten angesehen werden (vgl. Geißler/Meyer 2008, 41ff.):

1. Fertilität: In Deutschland ist seit 1964 ein deutlicher Geburtenrückgang zu beobachten, der anhält und durch die geringer werdende Zahl potentieller Mütter noch zunehmen wird (vgl. ebd., 46; Pötzsch 2012, 5ff.)
2. Mortalität: Die Lebenserwartung nimmt zu, die Gesellschaft altert
3. Migration: Einwanderungsbewegungen führen zu einer multiethnischen Gesellschaft

Der Geburtenrückgang und die steigende Lebenserwartung drücken sich in einer alternden Gesellschaft aus; diese bedarf der Zuwanderung als ausgleichender Kraft. Geißler und Meyer deuten diesen „Wandel zu einer Einwanderungsgesellschaft modernen Typs“ (ebd. 41) als Modernisierungsmerkmal, das auch im europäischen Ausland gefunden werden kann. Diese Tendenzen werden als demographischer Übergang bezeichnet. In vielen Industrieländern können langfristig Fertilitätsraten unter dem Bestandserhaltungsniveau von 2,1 Kindern pro Frau festgestellt werden. Jedoch wurde diese Problematik bisher noch nicht in allen betroffenen Ländern als ausreichend ernst zu nehmend eingestuft und wirksame Maßnahmen eingeleitet, um diesem Trend entgegen zu wirken (vgl. Sutton 2008, 248ff). Nicht verallgemeinerbar ist ein Zusammenhang zwischen Industrialisierung und abnehmender Geburtenziffer trotz vieler Länder, in denen eine stetige Abnahme der Geburtenziffer in den letzten Jahrzehnten festgestellt wurde. In Frankreich und dem Vereinigten Königreich gab es zwar auch Schwankungen in den Geburtenziffern, über längere Zeit hinweg betrachtet sind sie jedoch relativ konstant geblieben (vgl. Tab. 1, Appendix). Zusammenfassend lässt sich sagen,

dass zwar in den meisten Ländern mit voranschreitender Industrialisierung die Geburtenziffer kleiner wird, eine Kausalität ist aus diesem Zusammenhang aber noch nicht abzuleiten.

Für die Arbeitswelt bedeuten diese Entwicklungen der betroffenen Länder und insbesondere Deutschlands, dass zukünftig mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden und gleichzeitig weniger junge Menschen in das Erwerbsleben eintreten werden. Vor allem die Geburtenziffer, die Erwerbsquote und der Wanderungssaldo sind für den Arbeitsmarkt entscheidend, da diese das Angebot von Arbeitskräften auf dem Markt mitbestimmen (vgl. SrBgwE 2011, 8).

3.1.1 Erklärungsansätze zur Fertilität

Die Gründe für diese Trends der demographischen Entwicklung werden durch unterschiedliche Theorieansätze erklärt. Ansätze, die die Fertilität erklären, beziehen sich meist entweder auf die makrotheoretische Ebene, wie die Entwicklung der Gesellschaft und die damit einhergehenden geänderten Rahmenbedingungen, oder auf die mikrotheoretische Ebene, wie etwa den erwarteten Nutzen von Kindern für deren Eltern.

Anders als die sehr frühe Theorie von Malthus (1798) nahe legt, ist im Verlauf des letzten Jahrhunderts eine Gegenbewegung zu dem Zusammenhang der besseren Nahrungsversorgung mit der steigenden Fertilitätsrate festzustellen: Mit der Steigerung des Grades der Industrialisierung, des Einkommens, der Bildung und der Freiheitsinkt die Geburtenziffer: In allen Industrieländern ist laut Sutton eine totale Geburtenziffer⁵ unter dem Bestandserhaltungsniveau von 2,1 Kindern pro Frau aufgetreten (vgl. 2008, 248).

Eine Weiterentwicklung der Malthusschen Theorie war die Wohlstandstheorie von Brentano (1909), in der Fertilität als willentliche Individualentscheidung aufgrund einer theoretischen Trennung des Geschlechts- und Fortpflanzungstriebes verstanden wird (vgl. Brentano in: Hill/Kopp 2013, 160ff.). Die sich verändernde Rolle der Frau kann zu einem veränderten Heiratsverhalten als auch einer anderen Rolle der Frau in der Ehe führen. Brentanos These der „konkurrierenden Genüsse“ beschreibt die Wahl zwischen unterschiedlichen Lebensentwürfen, die Genüsse ver-

⁵ Die zusammengefasste Geburtenziffer (total fertility rate o. TFR) berechnet sich aus der durchschnittlichen Kinderzahl einer bestimmten Anzahl von Frauen innerhalb des betrachteten Jahres. Für alle Frauen zwischen 15 und 49 wird pro Alter die durchschnittliche Kinderzahl des Jahres berechnet und der Mittelwert gebildet. Das Ergebnis stellt die Anzahl der Kinder da, die Frauen eines Jahrganges voraussichtlich bei einem natürlichen Verhältnis von Frauen zu Männern bekommen werden. Da von Natur aus etwas mehr Jungen als Mädchen zur Welt kommen und nicht alle Frauen die Geschlechtsreife erreichen, muss für ein Bestandserhaltungsniveau der Bevölkerung die zusammengefasste Geburtenziffer 2,1 sein (vgl. Schimany 2007, 22).

sprechen. Zu der Konkurrenz anderer möglicher Lebensentwürfe verliert das Kinderkriegen an Bedeutung - vor allem für Frauen, deren Opportunitätskosten für die unterschiedlichen Lebensentwürfe die mit den neuen Rollen realisierbar werden, steigen. Brentano hat „die Fertilitätsentscheidung als eine rationale und den situationalen Umständen angepasste Abwägung“ (ebd., 162) verstanden, sie ist somit von außen steuerbar.

Neuere Theorien zur Erklärung der demographischen Entwicklung stellen vor allem, wie bereits Brentano, Entscheidungsprozesse der Akteure auf der Mikroebene in den Vordergrund. Petersen und Lübcke (2006) betrachten die Entscheidung für ein Kind als „ökonomisches Entscheidungsproblem“: die individuellen Kosten- und Nutzenaspekte eines Kindes bestimmen die Entscheidung für oder gegen die Elternschaft. Vor dem Hintergrund des ökonomischen Ansatzes und der Homo-Oeconomicus-Hypothese⁶ ist die Entscheidung abhängig von individuellen Präferenzen und Wertvorstellungen (vgl. ebd., 188f.). Um die Fertilität positiv zu beeinflussen, muss demnach durch politische Maßnahmen der antizipierte Nutzen erhöht werden oder die Wertvorstellungen müssen sich so wandeln, dass der emotionale Nutzen höher wird.

An ökonomischen Kosten-Nutzen Theorien ist zu kritisieren, dass sie vernachlässigen, dass Menschen auch aus intrinsischen oder kulturellen Motiven handeln.

Haben Petersen und Lübcke darauf hingewiesen, dass der Kinderwunsch nur realisiert wird, wenn dieser von beiden Partnern besteht (vgl. ebd., 189), weist Eckhard (2006) darauf hin, dass zwischen dem gesellschaftlichen Wandel der Partnerschaftsbeziehungen und den sinkenden Kinderzahlen ein Zusammenhang besteht. Paarbeziehungen werden immer instabiler und die Partnerschaftsbiographien sind, je jünger die untersuchte Kohorte, von kürzeren und häufigeren Paarbeziehungen geprägt. Die Zahl der Personen, die im mittleren Alter nicht in Beziehungen ist, nimmt zu. Da die Entscheidung für Kinder auch von einer vorangehenden stabilen Paarbeziehung abhängig ist, geht diese Entwicklung mit rückläufigen Kinderzahlen (aufgrund von Kinderlosigkeit) einher (vgl. ebd., 119). Der Nutzen von Kinderlosigkeit liegt jedoch nicht nur in der Vermeidung von hohen Opportunitätskosten, die in einer unsicheren Partnerschaft und dem möglichen Status als alleinerziehendem Elternteil liegen, sondern auch im Nutzengewinn durch die vermiedene Elternschaft, der sich durch einen Wettbewerbsvorteil

⁶ Bei dem Modell des Homo Oeconomicus handelt es sich um wirtschaftswissenschaftliche idealtypische Annahmen über den Menschen: er handelt rein zweckrational, versucht als Konsument seinen Nutzen und als Produzent seinen Gewinn zu maximieren (vgl. Piekenbrock 2013, 206).

auf dem Arbeitsmarkt gegenüber Eltern bemerkbar macht. Dieser Vorteil ergibt sich aus den „strukturelle[n] Eigenarten unseres Wirtschaftssystems, welche keine Rücksicht darauf nehmen, ob Erwerbstätige Elternverantwortung übernehmen“ (Kaufmann 2005, 152). So seien Nicht-Eltern aus systemimmanenten Gründen im Vorteil, da sich „Familie“ nicht modernisieren lässt wie andere Lebensbereiche und Familienarbeit weder ökonomische Vorteile noch Anerkennung außerhalb des Familiensystems mit sich bringt (vgl. ebd., 153). Allmendinger und Ebner fassen die Erklärungen des fertilen Verhaltens zu einer Abhängigkeit dessen von dem *subjektiven Gefühl der Unsicherheit* zusammen, das sich auf die Kinderanzahl auswirkt. Die subjektiv empfundene Unsicherheit, die durch politische, wirtschaftliche oder soziale Rahmenbedingungen, wie etwa der zuvor beschriebenen Inkonsistenz der partnerschaftlichen Beziehungen, entsteht, führt zu einer Entscheidung gegen oder für weniger Kinder (vgl. 2006, 228). Das Fertilitätsverhalten in einem Land oder einer Region hängt von vielen Faktoren ab, die sowohl im Einzelnen als auch gebündelt Auswirkungen auf die letztendliche Rate der Fertilität haben können. Auch traditionelles Verhalten aufgrund eines religiösen oder kulturellen Hintergrundes führt zur Geburt von mehr oder weniger Kindern. Da das Fertilitätsverhalten multikausal beeinflusst wird, muss für die betrachtete Region gesondert die Entwicklung der Geburtenzahlen und aller möglicher Einflussfaktoren analysiert werden.

3.1.2 Erklärungsansätze zur Mortalität und Alterung

Die Lebenserwartung hat in den letzten Jahrzehnten in Deutschland immer weiter zugenommen. Dies liegt einerseits an der vor allem seit den 70er Jahren stark gesunkenen Säuglings- und Kindersterblichkeit, die mit der besseren Ernährung zusammenhängt (vgl. Kaufmann 2005, 38), zum anderen an der höheren Lebenserwartung der Menschen in den Industrieländern: Zwischen 1970 und 2000 ist die Lebenserwartung um 10 Jahre gestiegen (vgl. CSWD 2008, S. 35). Kriege, Naturkatastrophen oder Seuchen können einen kurz- oder mittelfristigen Einfluss auf die Mortalität und die Altersstruktur eines Landes haben. So lässt sich in Deutschland ein Einschnitt in den Bevölkerungszahlen finden, der durch den zweiten Weltkrieg und die hohe Mortalitätsrate dieser Zeit verursacht wurde. Werden, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, in einem Land weniger Kinder geboren bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung, steigt die Anzahl der älteren Personen bei einer gleichzeitigen Abnahme der Größe der Bevölkerung. Dieser Trend ist in Deutschland seit einigen Jahrzehnten zu beobachten.

Eine Zunahme der älteren Bevölkerung gegenüber der jüngeren hat vielfache gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Konsequenzen. Ältere Individuen konsumieren anders, da Bedürfnisse aufgrund von bereits getätigten Anschaffungen oder eingeschränkter Fähigkeiten und der Gesamttendenz, weniger zu konsumieren, sich anders ausprägen. Branchen, die auf die Bedürfnisse der geal-

terten Bevölkerung spezialisiert sind, werden voraussichtlich profitieren. Die Jüngeren werden überproportional viele Immobilien vererbt bekommen, was zu einer erleichterten Eigentumbildung führt (Küpper 2011, 63).

3.1.3 Erklärungsansätze zur Migration

Migration kann sowohl positive als auch negative Bevölkerungsentwicklungen ausgleichen. Soll Migration einen Bevölkerungsrückgang kompensieren, muss der Saldo von Immigration und Emigration positiv sein. Wird ein Land betrachtet, ist vor allem die internationale Migration (Migration über Ländergrenzen) von Bedeutung, werden Regionen betrachtet oder die Bevölkerungsentwicklung der Regionen eines Landes kommt die Binnenwanderung (Migration über regionale Grenzen) hinzu. Migration ist schwerer zu erfassen als Fertilität oder Mortalität, da die Zahlen nicht eine personenbezogene, sondern eine fallbezogene Statistikdarstellen. Sie beziehen sich, wenn die offizielle Migration gemessen wird, auf Daten der Einwohnermeldeämter. Aus diesem Grund sind die Zahlen weniger sicher, es können nur die vollzogenen An- und Abmeldungen erfasst werden. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Definition eines Migranten oder einer Migrantin dar. AusländerInnen sind selbst eingewanderte Personen sowie deren in Deutschland geborene Kinder, haben sie eine nichtdeutsche Staatsangehörigkeit. Im Ausland geborene Kinder mit deutscher Staatsangehörigkeit, die erst später in ihrem Leben nach Deutschland ziehen, werden als InländerInnen erfasst. Ebenfalls als InländerInnen bezeichnet werden MigrantInnen zweiter und dritter Generation, die die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen, sowie alle Einheimischen. Im Jahr 2006 haben ca. 19% der Gesamtbevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund, jeweils die Hälfte davon sind AusländerInnen und Deutsche mit Migrationshintergrund. Seit 2003 kann der Einwanderungssaldo jedoch nicht mehr die stetig sinkende Bevölkerungszahl ausgleichen, die Folge sind sinkende Gesamtbevölkerungszahlen (Schimany 2007, 23ff). Hinzu kommt, dass seit 1990 ausländische Frauen aus anderen Herkunftsländern einwandern. Hatte vor 1990 knapp jede zweite nichtdeutsche Mutter türkischen Hintergrund, war es 2004 nur noch rund jede vierte. In der Türkei und auch von den immigrierten Türkinnen wurden mehr Kinder als in Deutschland geboren. Mittlerweile stammen jedoch viele Ausländerinnen aus ost- und mitteleuropäischen Staaten, die eine noch geringere Geburtenziffer als Deutschland aufweisen (vgl. ebd., 47f.). Die sinkenden Bevölkerungszahlen werden daher in Zukunft nicht mehr durch den positiven Wanderungssaldo und die höhere Fertilität von AusländerInnen ausgeglichen werden können.

Im Jahr 2012 war der Wanderungssaldo aufgrund erhöhter Einwanderungen von AusländerInnen aus dem europäischen Umland so hoch wie seit fast 15 Jahren nicht mehr. Vor allem aus den Ländern, die von der Finanz- und Schuldenkrise betroffen sind, hat sich die Quote der Einwanderungen stark erhöht (vgl. destatis

2013). Ein Grund für Migrationsbewegungen kann, wie man an diesem Beispiel sieht, die wirtschaftliche Lage sein. Aber auch die politische Lage⁷ in den Herkunftsländern kann zu Migrationen führen. Auch ökologische Bedingungen können sich regional so verschlechtern, dass vermehrt Migrationsentscheidungen getroffen werden.

3.2 Ausgangslage in Deutschland und Bayern

Die Dynamik der Sozialstruktur liegt hauptsächlich an den drei zuvor beschriebenen Trends: Dem Rückgang der Fertilität, der Alterung der Gesellschaft durch die längere Lebenszeit und den Auswirkungen der Migration.

Die demografische Entwicklung Deutschlands ist in der Vergangenheit von verschiedenen Einflüssen geprägt gewesen: Zum einen von zwei demografischen Übergängen, die zwischen 1870 und 1930 sowie zwischen 1965 und 1975 stattgefunden haben. Merkmale des ersten Übergangs waren eine starke Erhöhung der Lebenserwartung durch eine Verringerung der Säuglings- und Kindersterblichkeit und der Rückgang von durchschnittlich knapp fünf auf zwei Kinder pro Frau. Im zweiten demografischen Übergang wurden weniger Ehen geschlossen, das Alter der Mutter bei der Erstgeburt verlagerte sich nach hinten und die Geburtenziffer befindet sich seit dem etwa auf demselben Niveau von 1,4 Kindern pro Frau in den Gebieten der alten Bundesländer. Um auf einem konstanten Bevölkerungsniveau zu bleiben, wäre bei gegebener Säuglings- und Kindersterblichkeit eine Fertilitätsrate von 2,1 Kindern pro Frau nötig (vgl. BiB-a 2012, 12ff). Ein weiterer Einflussfaktor sind unsichere Krisenzeiten wie beispielsweise die beiden Weltkriege, während derer die Fertilität stark zurückging. Nach dem zweiten Weltkrieg kam es in den Jahren des starken Wirtschaftswachstums zu einem „Babyboom“. Die Quote, die die endgültige Zahl der Kinder der Frauenkohorte dieser Jahre anzeigt, weist keinen Knick auf, die Geburten der Kinder wurden auf die Jahre nach dem Krieg verschoben (vgl. Allmendinger/Ebner 2006, 229; BiB-b; BiB-a 2012, 12). Nach diesen Jahren hoher Fertilität kam es 1974 zum „Pillenknick“, die Kinder der Babyboomer führten den Trend der Hausfrauenehe mit fast 2,5 Kindern pro Frau nicht fort. Da die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsjahre bereits weniger Kinder bekommen haben, bedeutet das für die heutige Entwicklung, dass durch die

⁷ Abzugrenzen sind MigrantInnen von AsylantInnen: Müssen die Personen Angst vor Verfolgung aufgrund der Gründe des Artikels 1 der Genfer Flüchtlingskonvention haben, können sie einen Antrag auf Asyl stellen. Hier gemeint sind aber Migranten, die aufgrund ihrer freiwilligen Entscheidung und nicht als Flüchtlinge in andere Länder übersiedeln.

gesunkene Zahl potenzieller Eltern, die tendenziell spät oder überhaupt keine Elternschaft eingehen sowie der Abwanderung der Personen im Gebäralter, die potentiell zu erreichende Bevölkerungsgröße bereits stark geschrumpft ist.

Bayern gehört vergleichsweise zu den boomenden Regionen Deutschlands. Die Mortalität hat sich in Deutschland in den letzten Jahrzehnten stark nach hinten verschoben, die Menschen haben ein längeres und gesünderes Leben. Nach statistischen Vorausberechnungen könnte die durchschnittliche Bevölkerungszahl in Bayern in den nächsten 20 Jahren zwar ungefähr auf dem heutigen Stand sein, doch es kumulieren sich die geringe Fertilität und die längere Lebenszeit zu einer Abnahme der Erwerbsbevölkerung in Bayern ab dem Jahr 2020 (vgl. Böhme et al. 2012, 14ff). Unter gleichbleibenden Rahmenbedingungen, wie dem Wanderungssaldo, der Geburtenrate und der Mortalität würde die Gesamteinwohnerzahl um gut ein Prozent im Vergleich zum Jahr 2005 fallen, die Zahl der Erwerbsbevölkerung um zwölf Prozent (vgl. destatis 2009, 19f.). Eine Gegenstrategie der Bundesregierung ist das Anheben des Renteneintrittsalters, dies erfolgt aber nicht proportional zur längeren Lebensspanne der Menschen in Deutschland.

Betrachtet man das Bundesland Bayern, können dort starke regionale Unterschiede verzeichnet werden. Während in der Region um München die Gesamtbevölkerung bis 2030 um bis zu 14 Prozent wachsen könnte, sind vor allem im Nordosten Bayerns mit starken Rückgängen bis über 20 Prozent in Wunsiedel im Fichtelgebirge zu rechnen.

Das Unternehmen mit dem Standort Herschetsried in Oberfranken liegt damit in einer Region, die in Bayern am stärksten von den Folgen des Bevölkerungsrückganges betroffen sein wird. Noch übertroffen wird der Bevölkerungsrückgang jedoch vom Rückgang der Erwerbsbevölkerung. In der Region, in der Herschetsried liegt, wird die Bevölkerung nach den Vorausberechnungen um mehr als zwölf Prozent schrumpfen und die Erwerbsbevölkerung um über 23 Prozent zurückgehen (vgl. Böhme et al. 2012, 14ff). Daraus kann sich für die dort ansässigen Unternehmen ein Mangel von potentiellen ArbeitnehmerInnen ergeben.

3.3 Demographischer Wandel und Organisation

3.3.1 Klärung des Begriffes „Organisation“

In der Soziologie ist der Begriff der „Organisation“ nicht einheitlich geklärt. Abraham und Büschges (2009) weisen auf die Unterscheidbarkeit des Organisationsbegriffes in dynamische und statische Definitionen hin. In dynamischen Definitionen werden eher die Prozesse des Organisierens betont, in statischen Definitionen eher die Struktur oder das System des betrachteten sozialen Tatbestandes (vgl. ebd., 57ff). Die hier untersuchte Organisation wird im Sinne der zweiten Definitionswei-

se betrachtet. Mayntz (1963) bezeichnet Organisationen als „soziale Gebilde, die auf einen bestimmten Zweck orientiert und planmäßig gestaltet sind“ (vgl. ebd., 147). Um Organisationen definitorisch abzugrenzen, werden heute in der Literatur häufig drei Merkmale genannt: Mitgliedschaften, Hierarchien und Zwecke, bzw. Ziele (vgl. Luhmann 1997, 326ff⁸; Kühl/ Strodtholz/ Taffertshofer 2009, 13; Kühl 2010, 7⁹). Kühl, Strodtholz und Taffertshofer (2009) grenzen Organisationen von Gesellschaften in Hinblick auf diese drei Merkmale ab, indem sie darstellen, dass Hierarchien und Zwecke in Gesellschaften an Explikationsfähigkeit verloren haben. In modernen Gesellschaften ist auch der Ausschluss aus der Gesellschaft nicht mehr möglich. In Organisationen bleiben diese drei Merkmale weiterhin als zentrale Charakteristika bestehen (vgl. ebd., 13f.). Der „Betrieb“, als Unterform der Organisation, ist nach Mayntz (1963) ein durch die „Sozialform der Arbeitsgruppen“ abgrenzbarer Modus innerhalb der Organisationen. Diese Sozialformen sind in heutigen Betrieben in sich differenziert, groß, eher bürokratisch als patriarchalisch und beziehen sich auf nicht familiäre Beziehungen. Rationalität liegt in dieser Form den Tätigkeiten und Beziehungen zugrunde, die Arbeit ist die „Ausübung von genau begrenzten und festgelegten Rollenpflichten und die einzelnen Mitglieder [...] [sind] auswechselbar, ohne dass die Gruppe zerfiel oder sich stark änderte“ (vgl. ebd., 9).

Die KINAU GmbH ist aus einem Familienbetrieb entstanden und konnte in dieser anfänglichen Form vorerst nicht als Organisation verstanden werden, erfüllt nunmehr aber alle Charakteristika einer Organisation. Merkmale der patriarchalischen Struktur aus der Anfangszeit des Unternehmens finden sich auch heute noch in manchen Aussagen (vgl. Passagen aus Interview 8, bspw. in Kap. 6.3.1).

3.3.2 Forschungsstand und Fakten zu Konsequenzen des demographischen Wandels auf Organisationen

Dass der demographische Wandel die Sozialstruktur Deutschlands verändert, kann anhand deskriptiver Statistiken nahezu attestiert werden. Aus dem Wandel der

⁸ Luhmann (1997) zu *Mitgliedschaft* als Möglichkeit der notwendigen Schließung des Systems: S. 830 ff., zu Programmen und als darunterliegender Ebene *Zwecke* von Organisationen: S. 842ff, *Hierarchien* in organisationalen Systemen: S. 834f.

⁹In den beiden auf Luhmann folgenden Quellen beziehen sich die Autoren stets auf ein unveröffentlichtes Manuskript von Kieserling (1994), der Luhmanns triadische Merkmale von Organisationen herausgearbeitet hat. Kühl (2010) schreibt dazu in einer Fußnote: „Letztlich stecken hinter dem Dreierschema jeweils Sonderformen der drei von Luhmann bereits in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts identifizierten Typen von Entscheidungsprämissen Programme (mit der Sonderform Zweckprogrammierung), Kommunikationswege (mit der Sonderform Hierarchie) und Personal (als ein durch die Mitgliedschaftsverpflichtung mobilisiertes Strukturmerkmal).“

Sozialstruktur folgen für die Wirtschaft als auch für die Gesellschaft langfristige Konsequenzen, die im Osten Deutschlands bereits vor Jahren zu weitreichenden Transformationen geführt haben (vgl. Bertram/ Hradil/ Kleinhenz 1995). Diese Konsequenzen können die Sozialstruktur, den Arbeitsmarkt oder auch die Handlungsfähigkeit des Staates betreffen (vgl. BmI 2012, 46ff). In dieser Studie sollen die Konsequenzen auf den Arbeitsmarkt im Fokus stehen.

Bereits vielfach untersucht wurden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt, wie etwa der Alterung der deutschen Gesellschaft und den Befürchtungen, die mit einer prognostizierten älter werdenden Erwerbsbevölkerung einhergehen. So wird Innovations- und Leistungsfähigkeit zwar eher jüngeren Menschen zugeschrieben, bestätigen kann Wolff (2000) dies aber nicht: Der Verlust dieser Fähigkeiten hängt nicht mit dem kalendarischen Alter, sondern mit Verschleißerscheinungen geistiger und körperlicher Art zusammen, die mit dem übermäßig langen Verbleib in der gleichen Tätigkeit bei gleichzeitiger Veränderung der persönlichen Interessen oder sinkender Anerkennung der Tätigkeitsausübung einhergehen. Diesen externen Gründen für Alterserscheinungen der Angestellten kann laut Wolff durch personalplanerische Maßnahmen entgegengewirkt werden, wie wechselnde Aufgaben in einer lernförderlichen Umgebung oder individualisierten Arbeitszeiten und Arbeitsformen, welche die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen und des Unternehmens besser vereinen, sowie Qualifizierungsmöglichkeiten, um älteren ArbeitnehmerInnen den Anschluss an wirtschaftliche oder technische Veränderungen zu erleichtern (vgl. Wolff 2000, 251-255).

Schneider (2008) zeigt dagegen in einer Studie auf, dass zumindest die *technische* Innovationsfähigkeit bis zum Alter von knapp 40 Jahren steigt, um danach wieder abzusinken. Altersdiversität scheint Innovationsfähigkeit nicht zu begünstigen, ebenso wie die Länge der Betriebszugehörigkeit. Altershomogene Gruppen unterschiedlicher Zugehörigkeitsdauer scheinen für das Innovationspotenzial am förderlichsten zu sein (vgl. ebd., 46ff). Schneider konnte einen Unterschied im Innovationspotenzial von technischem und kaufmännischem Fachpersonal nachweisen. Die nachlassende Innovationsfähigkeit der TechnikerInnen gegenüber der gleichbleibenden Innovationsfähigkeit der MitarbeiterInnen des Leitungsmanagements erklärt er mit den verschiedenen benötigten Arten der Intelligenz. Die fluide Intelligenz, also die Fähigkeit logisch zu denken und Probleme zu lösen, nimmt ab, während die für Leitungsaufgaben benötigte kristalline Intelligenz, die Erlerntes und Erfahrungswissen darstellt, mit steigendem Alter zunimmt (vgl. ebd., 50ff; Cattell 1987, 96ff).

Die Diversität aufgrund demografischer Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Herkunft, aber auch aufgrund von Betriebszugehörigkeit, der Funktion oder der

Stellung in der Hierarchie, der Aus- und Weiterbildung und auch kognitiver Merkmale wurde sowohl als negative als auch als positive Einflussgröße in Organisationen nachgewiesen: Positiv wirkt sie sich in „erhöhter Kreativität, Innovativität und Anpassungsflexibilität“ (Jans 2006, 9) aus, negativ hingegen wirken kann das erhöhte Konfliktniveau und die vergleichsweise geringen sozialen Interaktionen (vgl. ebd., 9). Jans vergleicht 25 Studien (der größere Teil mit US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt), um herauszufinden, welche Effekte in Organisationen überwiegen. Im Ergebnis wird jedoch deutlich, dass einzelne, Diversität begründende Parameter wie die Übereinstimmung von Werten, Bildung oder Geschlecht einen hohen Einfluss darauf haben, ob positive Effekte auftreten. Die Frage nach den Effekten von Diversität kann aufgrund der Komplexität sozialer Zusammenhänge darum nicht allgemein beantwortet werden (vgl. ebd., 34ff). Dieser dort beschriebene Mangel an Grundlagenforschung soll insofern verdichtet werden, als dass in dieser Arbeit vor dem Hintergrund der Dynamik der Ausprägungen demographischer Merkmale beispielhaft untersucht wird, ob und wie der demographische Wandel von AkteurInnen auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen wird und inwiefern auf sich ändernde Rahmenbedingungen des Arbeitnehmermarktes von Arbeitgeberseite aus reagiert wird.

Aufgrund vieler Faktoren, wie etwa dem von Inglehart (vgl. 1977; 1981) konstatierten Wertewandel, hat sich die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern und insbesondere der Frau im letzten Jahrhundert rapide geändert. Dies hat sich auch in der Bildungsexpansion gezeigt, deren GewinnerInnen vor allem junge Frauen waren. Gleichzeitig haben sich die Berufsbilder mit der Technisierung der Arbeitswelt stark ausdifferenziert. Personen, die sich auf der Basis hoher Bildungsabschlüsse zu Fachkräften ausbilden lassen, werden zwar anteilmäßig an SchulabgängerInnen mehr, in absoluten Zahlen werden die BerufseinsteigerInnen aber immer weniger (vgl. Diefenbach 2009, 248ff), die Zahl der Erwerbsbevölkerung in Deutschland sinkt.

Eine Konsequenz der abnehmenden und alternden Erwerbsbevölkerung könnte eine höhere Ausschöpfung von nichtgenutzten Ressourcen an Arbeitskräften darstellen. Diese setzen sich vor allem zusammen aus Arbeitslosen, Eltern(teilen) in Erziehungszeit oder die zugunsten von Familienarbeit auf Erwerbsarbeit verzichten sowie jenen in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen und Älteren, die sich nicht in Erwerbstätigkeit befinden.

Auch wenn sich noch nicht in allen Regionen Konsequenzen des demographischen Wandels bemerkbar machen, sind diese für viele Regionen abzusehen. Für Organisationen stellen sich die Fragen, welche Auswirkungen erwartet werden können, auf die frühzeitig reagiert werden muss, und welche Rolle sie hier einnehmen. Für Regionen hängen die potentiellen Veränderungen mit von ihrer wirt-

schaftlichen Lage und damit von der Anziehungskraft für ArbeitnehmerInnen durch vorhandene Organisationen ab.

Organisationen stehen in einer zweifachen Verantwortung: Der gegenüber ihrem eigenen zukünftigen Bestehen auf dem Markt und der gegenüber der Region, in der sie verortet sind, als Antreiber wirtschaftlicher und struktureller (Weiter-) Entwicklung. In einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer, in der Unternehmen nach den von Ihnen befürchteten Folgen der demographischen Entwicklung auf interne Abläufe anhand von vorgegebenen Antwortkategorien befragt wurden, rangiert an erster Stelle der Fachkräftemangel. An zweiter Stelle gaben Unternehmen an, mit einer Alterung der ArbeitnehmerInnen zu rechnen, am dritthäufigsten wurde steigender Weiterbildungsbedarf genannt, und ein weiterer großer Teil der Unternehmen nannte den Verlust von betriebsinternem Wissen als befürchtete Konsequenz (vgl. DIHK 2010).

Durch die Verschiebung der Altersstruktur und der Summe der erwerbsfähigen Menschen in Deutschland ergibt sich einerseits die Hoffnung, das Problem der Arbeitslosigkeit langfristig in den Griff zu bekommen, andererseits die Befürchtung, mit einem Arbeits- und Fachkräftemangel konfrontiert zu werden (vgl. SrBgwE2011, 7f.). Eine hohe Anzahl älterer MitarbeiterInnen kann die Organisationen bei bestehenden Rahmenbedingungen und Anforderungen vor Probleme stellen. Die Entwicklung der zunehmenden Alterung ist bereits aktuell: Zwischen 1991 und 2010 ist der Anteil der Erwerbspersonen, das sind Erwerbstätige und Nicht-Erwerbstätige zusammen, die zu dieser Zeit zwischen 40 und 64 Jahre alt waren, von 44 Prozent auf 58 Prozent gestiegen (vgl. Garloff/Pohl/Schanne 2012).

Da das Alter der maximalen Leistungsfähigkeit Mitte dreißig ist, jedoch diese Gruppe abnimmt, könnte auch die Innovationskraft von Unternehmen leiden. Erfahrungswissen, das mit dem Alter zunimmt, wird in Wirtschaftsunternehmen, deren Hauptkraft Innovationen darstellen, immer weniger gebraucht. Küpper vermutet auch einen Einfluss auf Unternehmensgründungen, die hauptsächlich im Alter zwischen 30 und 40 entstehen. Eine Folge wäre, hinzukommend zur abnehmenden Innovationskraft, eine geringere Entstehung neuer Arbeitsplätze (vgl. Küpper 2010, 63f.). Schrumpfen die Bevölkerungszahlen in Regionen, muss die Infrastruktur der neuen Lage angepasst werden. Ist die Bevölkerungszahl im Landkreis des Unternehmens im Zeitraum von 1990 bis 2004 noch um über fünf Prozent gewachsen, ist im Jahr 2006 für die Zukunft eine Entwicklung von minus 4,99 Prozent bis null Prozent vorausgesagt worden (vgl. Kröhnert et al. 2006, 168f.). Im Landkreis machen sich die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Bevölkerungsentwicklung bereits bemerkbar (vgl. ebd., 16f.). Wie im Absatz zuvor dargestellt, sieht Bayern im Durchschnitt in Bezug auf die Bevölkerungs- und Erwerbspersonenzahlen einem positiven Trend entgegen, der aber

durch die stark wachsende Region München verursacht wird. Gerade im Norden Bayerns, an der Grenze zu Thüringen, zeichnet sich eine andere Lage ab. In peripheren Regionen kumulieren sich einige Entwicklungen des demographischen Wandels. Der Anteil der älteren Bevölkerung wird größer, da wenige Kinder nachkommen und junge Menschen, deren Familienplanung noch bevorsteht, wegziehen. Eine Kompensation durch Migration besteht oft nicht, da periphere Gebiete wenige Anreize bieten, dort hinzuziehen. In Bayern ist besonders das Gebiet entlang der ehemaligen innerdeutschen Grenze von Peripherisierungsprozessen betroffen.

Für Eltern mit Kindern in diesen Regionen bedeutet dies, dass längere Wege in Kauf genommen werden müssen, damit Kinder weiterhin Bildungsangebote wahrnehmen können. Kinder bildungsfernerer Eltern werden davon besonders getroffen, da deren Eltern den höheren Aufwand nur erschwert erbringen können. Kinder aus strukturschwachen Regionen könnten in Zukunft im Vergleich zu Kindern aus Ballungsgebieten wieder höhere Nachteile erleiden (vgl. Kramer/Nutz 2006, 192-220). Einerseits könnte dies verstärkte Benachteiligungen in den Bildungsverläufen der Betroffenen mit sich bringen als auch für Organisationen eine weitere Ausweitung des Fachkräftemangels bedeuten.

Immer wieder wird der Vorschlag laut, dem drohenden Arbeits- und Fachkräftemangel mit einer Verminderung der Stundenzahl und einer Ausweitung der Beschäftigung entgegenzuwirken. Spitznagel (2010) führt hierzu die Differenz an zwischen Vollzeitbeschäftigten auf der einen Seite, die gerne kürzer und auf der anderen Seite Teilzeitbeschäftigten, die gerne länger arbeiten würden. Hier liegt ein hohes Potenzial an ungenutzter Arbeitskraft. Durch ein weiteres Fortschreiten der Bildungsexpansion und einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf soll die Kluft zwischen Arbeits- und Fachkräfteangebot geschlossen werden (vgl. ebd., 70ff). Obwohl in Deutschland im europäischen Vergleich (mit OECD-Ländern) Frauen überdurchschnittlich oft erwerbstätig sind, befinden sich viele Mütter in Teilzeitbeschäftigung. Zwischen der Wiedervereinigung und dem Jahr 2010 ist die Vollbeschäftigung von Frauen um 20 Prozent zurückgegangen (vgl. Böhm et al. 2011). Dies ist jedoch nicht immer aufgrund individueller Entscheidungen so. Wanger (2011) hat herausgestellt, dass knapp die Hälfte der Frauen in Teilzeitbeschäftigungen und zwei Drittel der Frauen, die geringfügig beschäftigt sind, gerne länger arbeiten würden.

Weitere ungenutzte Arbeitskraftressourcen für Organisationen können bei den Erwerbslosen liegen. Garloff, Pohl und Schanne (2012) zeigen in Berechnungen auf Grundlage der Entwicklung der letzten 20 Jahre, dass die Abnahme der Erwerbsbevölkerung einen positiven Effekt auf die Beschäftigungsquote haben könnte, wenn die altersspezifische Arbeitslosigkeit sinkt. Für diese Entwicklung ist sowohl

das Marktgeschehen von Bedeutung, als auch die Passung der Qualifikationen der ArbeitnehmerInnen mit den benötigten Qualifikationen der ArbeitgeberInnen ausschlaggebend.

Ein weiterer Weg, dem bevorstehenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken, ist die optimale Ausnutzung und der Erhalt betriebsinterner Arbeitskraftressourcen. Für den Umgang mit älteren Beschäftigten bedeutet dies, dass von Organisationsseite dafür gesorgt werden muss, dass deren Morbiditätsrate gering gehalten wird und sie der Organisation bis zum Renteneintrittsalter erhalten bleiben. Darüber hinaus gilt es, Maßnahmen zu ergreifen, um der Organisation betriebsspezifische Wissensbestände auch mit dem Austritt der älteren Arbeitnehmer zu erhalten. Böhme et al. (2012) nennen aus diesem Grund verschiedene mögliche Vorgehensweisen von organisationaler Seite:

„Das Spektrum der möglichen Handlungsfelder ist sehr breit gefächert. Es reicht von Fitnessangeboten am Arbeitsplatz über alternsgerechte Arbeitszeitregelungen bis hin zu Qualifizierungsmaßnahmen. Verstärkt zeigt sich, dass auch wertschätzendes und anerkennendes Führungsverhalten eine hohe Bedeutung vor allem für ältere Beschäftigte hat.“ (ebd., 41)

Nach der Netzwerktheorie wird Wissen vor allem in Netzwerken mit vielen „schwachen Knoten“ (*weakties*) weitergegeben (Granovetter 1983; Hauser/ Tapp-einer/ Walde 2007). Schwache Knoten stellen Bekanntschaften und Freunde, zu denen man nicht durch eine sehr enge Beziehung verbunden ist, dar. Aus Sicht von Organisationen könnte es demnach plausibel sein, Netzwerke innerhalb der Organisation zu stärken, so dass die MitarbeiterInnen untereinander durch möglichst große Netzwerke mit vielen schwachen Knoten verbunden sind.

Wolff (2000) betont im Zusammenhang mit dem Erhalt von Arbeitskraftressourcen die Wichtigkeit von Tätigkeitswechseln. Um Verschleißerscheinungen durch zulange Verweildauern im selben Tätigkeitsbereich zu vermeiden und so den Erhalt von Arbeitskraft langfristig zu fördern, sei ein Wechsel der Aufgaben oder sogar des Arbeitgebers auch im Alter sinnvoll.

Durch die Bildungsexpansion haben ältere Beschäftigte oft eine schlechtere Ausbildung und wurden während ihrer Erwerbstätigkeit weniger weitergebildet als die nachkommenden Erwerbstätigen. Dies trifft für Frauen aus den älteren Kohorten nochmals verstärkt zu, da die jüngeren Frauen besonders von der Bildungsexpansion profitiert haben. Bei älteren Frauen kommen häufig lange Zeiten der Familienarbeit hinzu, in denen sie vermindert oder nicht erwerbstätig waren. Dazu kommt, dass gerade in männertypischen Berufen die Qualifikationen der Frauen aufgrund von Zeiten der Beschäftigungslosigkeit zugunsten der Familienarbeit entwertet werden (vgl. Maier 2000). Dem muss mit Weiterbildungsmaßnahmen und der Beseitigung bestehender Defizite entgegengewirkt werden. Dies

ist allerdings nur möglich, wenn die Betroffenen sich selbst in diesen Prozess aktiv integrieren (vgl. Naegele 2000).

Obwohl es Maßnahmen zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit gibt, ist das Bewusstsein für deren Bedeutung noch nicht verbreitet vorhanden, in dem letzten Jahrzehnt ist der Anteil der Betriebe, die gezielt Maßnahmen ergreifen, auf etwa 20 Prozent stagniert (vgl. Wolff 2000, 42).

4 Fragestellungen

Das Ziel der Studie ist es, auf Basis der transkribierten Interviews zu analysieren, in wieweit die aktuellen und künftigen Konsequenzen des demographischen Wandels für das untersuchte Unternehmen einen kritischen Punkt darstellen. Weiterhin soll das Ergebnis der Studie eine Grundlage und Vorschläge zur Entwicklung von Hypothesen für weitere Studien geben. Aus diesem Grund werden allgemein gehaltene Fragen vorgegeben, die jedoch dem weiteren Vorgehen mehr eine Arbeitsrichtung weisen als konkret beantwortet werden sollen. Die Studie soll vor dem Hintergrund der Fragen verdichtete Informationen generieren. Der Untersuchung liegt die grundsätzliche Frage zugrunde, wie sich der demographische Wandel auf organisationale Abläufe auswirkt.

Daraus ergeben sich die beiden Teilfragen:

Inwieweit manifestiert sich der demographische Wandel in einer veränderten Wahrnehmung der Entwicklung personaler Strukturen in der Organisation?

und

Bestehen im Unternehmen bereits konkrete Maßnahmen, durch die den demographischen Wandel geschuldeten Transformationen des Arbeitsmarktes begegnet werden?

Bei einer positiven Beantwortung ergeben sich folgende Anschlussfragen:

Welche Maßnahmen werden von Seiten des Unternehmens getroffen?

und

Wie werden diese Maßnahmen von Seiten der MitarbeiterInnen auf- bzw. angenommen?

Besteht ein Unterschied in der Wahrnehmung der informellen Reaktionen oder der formellen Maßnahmen von Führungskräften gegenüber FacharbeiterInnen und Auszubildenden?

Wie im Vorhergehenden bereits dargestellt wurde, kann es bei der Aufgabe der Erhaltung des qualifizierten Personals zum einen darum gehen, den Einzugskreis

für MitarbeiterInnen nachwuchs auszuweiten, zum anderen aber auch, die Fluktuation des bestehenden Personalkreises gering zu halten.

Daraus ergibt sich die Frage:

Welche Maßnahmen können im Unternehmen identifiziert werden, die zu einer verstärkten MitarbeiterInnenbindung führen und so eine Fluktuation von Fachkräften verhindern können?

5 Methode der qualitativen Inhaltsanalyse

Um sich der vorliegenden Fragestellung, der Auswirkungen des demographischen Wandels auf den organisationalen Wandel am Beispiel eines Spielwarenherstellers in einem von den Konsequenzen des demographischen Wandels besonders betroffenen peripheren Raum, nähern zu können, werden 12 transkribierte Interviews analysiert. Hierbei werden die Inhalte der Interviews in Bezug auf genannte Teilaspekte der Fragestellung systematisch untersucht und interpretiert.

Dies geschieht anhand von festgelegten Analyseschritten und –regeln (Mayring 2000; Flick 2005), deren Systematik in einem Ablaufmodell (Mayring 2000, 43) dargestellt werden.

Die Interviews sind im Rahmen des interdisziplinären Projektes WiIPOD mit Teilnehmern eines Projektdurchlaufes im Unternehmen KINAU GmbH erhoben worden. WiIPOD beschäftigt sich unter anderem mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auf Innovationsprozesse. Innerhalb des Projektes sollen Methoden entwickelt werden, um die Innovationskräfte alternder Belegschaften zu erhalten, indem heterogene (Rand-) Gruppen, die „Grenzinnovatoren“¹⁰, in Innovationsprozesse integriert werden. Diese setzen sich zusammen aus Auszubildenden, die gerade in das Unternehmen eingetreten sind, MitarbeiterInnen, die sich in Elternzeit oder Elternteilzeit befinden und MitarbeiterInnen, die im Modell der Altersteilzeit arbeiten oder bereits freigestellt sind und bald aus dem Unternehmen austreten oder Personen, die gerade berentet wurden und damit frisch aus dem Unternehmen ausgetreten sind.

Es liegen 13 leitfadengeführte Interviews vor: Eines ist jedoch nur als Protokoll vorhanden (Interview 2), neun wurden in einem persönlichen Gespräch zwischen einem bis drei Interviewern und einer Expertin oder einem Experten (Interview 1 und 3-5) oder einem der GrenzinnovatorInnen (Interview 6-13),

¹⁰ so wurden die TeilnehmerInnen aus dem von WiIPOD durchgeführten Projekt im behandelten Unternehmen bezeichnet

durchgeführt; drei davon wurden mit Auszubildenden telefonisch geführt (Interview 11-13) und werden aufgrund der mangelnden inhaltlichen Aussagekraft nicht in die Studie mit einbezogen. Die geringe inhaltliche Aussagekraft ist auf die Art der Interviewführung zurückzuführen: Teils wurde das Leitfadenterview durch die Interviewerin so umgesetzt, dass die Fragen geschlossen gestellt wurden und sich die Interviewerin mit stichwortartigen Antworten zufrieden gab, teils stellte sie suggestive Rückfragen. Die Interviews können nicht ausgewertet oder interpretiert werden.

Die Tonbandaufnahmen aller Interviews wurden transkribiert. Da die Interviews nicht für die hier vorliegende Fragestellung erstellt wurden, handelt es sich um eine Sekundäranalyse empirischer Daten. Die Distanz, die durch die Sekundärdatenanalyse und besonders durch das Auswerten der Interviews in transkribierter Form geschaffen wird, erhöht sich, wenn diese Sekundärdaten durch eine Person ausgewertet werden, die nicht die gleichen theoretischen Vorannahmen wie die Interviewer oder die Interviewten hat. Implizite Annahmen der InterviewerInnen und Interviewten können so besser zu Tage treten (vgl. Westermayer/Dammer 1995, 292f.). Dies ist in dieser Studie gegeben. Die Sekundärdatenanalyse ist in diesem Fall, da die InterviewerInnen im Feld vertraut sind, zielführend.

Für die methodische Auswertung der 13 Interviews erfolgt ein Vorgehen nach den Empfehlungen von Mayring (2000, 46ff). Er nennt zur Bestimmung des Ausgangsmaterials eine „Festlegung des Materials“, die für diese Arbeit jedoch durch die sekundäre Verwendung der Daten begrenzt ist. Da drei der Interviews (11, 12 und 13) aufgrund der Fragetechnik und des Inhalts keinen für diese Studie auswertbaren Inhalt aufweisen, wurden sie ausgeschlossen. Das „Formale Charakteristikum des Materials“ ist im Falle der vorliegenden Interviews die Schriftlichkeit, die durch das Transkribieren von Tonbandaufnahmen und ein Protokoll eines Interviews (Experteninterview mit Geschäftsleitung, Nr. 2) gegeben ist, da aufgrund einer fehlerhaften Tonbandaufnahme die Transkription nicht mehr durchgeführt werden konnte. Für die Auswertung werden den Interviewten Nummerncodes zugeordnet, um keine Rückschlüsse auf deren Person zuzulassen.

Die Inhaltsanalyse zu den genannten Fragestellungen beansprucht keine Generalisierbarkeit der Ergebnisse, sondern soll das Feld sichten. Die Vorgehensweise orientiert sich an folgendem Modell:

- a) Vorerst werden thematische Gruppen hinsichtlich der gestellten Fragen und der Vorannahmen gebildet.
- b) In einem zweiten Schritt werden den thematischen Gruppen Interviewpassagen zugeordnet. Die Interviews werden daraufhin untersucht, inwieweit diese Themen

von den Befragungspersonen wahrgenommen werden und/oder welche Bedeutung sie für sie haben.

c) Im dritten Schritt wird versucht, eine eventuell aufgefundene Struktur zu den Themen herauszuarbeiten.

d) Sich auf die Grundfrage beziehende, aber noch nicht beachtete Aspekte, die im zweiten Schritt gefunden werden, sollen im vierten Schritt aufgenommen werden.

Die so zustande gekommenen Daten werden auf Gemeinsamkeiten untersucht, eventuell werden neue passendere Überschriften für die aufgefundenen Kategorien gesucht. Dies wird so oft wiederholt, bis sich keine weiteren Klassifizierungen finden lassen. Im Resümee werden abschließend Vorschläge für Hypothesen gemacht, die sich aus dem ausgewerteten Interviewmaterial ergeben (vgl. Kleining 1995, 85f.). Sollten bestimmte Strukturen gefunden werden, wird davon ausgegangen, dass die Struktur in der Wahrnehmung von einer heterogenen Gruppe von MitarbeiterInnen dann auffällig hervortritt, wenn diese tatsächlich vorhanden ist.

Dieses Vorgehen geschieht in diesem Fall vor der Annahme, dass die „objektive“ Existenz des Gegenstandsbereiches als gegeben aufgefasst wird- in diesem Fall der demographische Wandel, der auf organisationale Zusammenhänge wirkt- und deren Strukturen am besonderen Beispiel der MitarbeiterInnen des betrachteten Unternehmens herausgearbeitet werden (vgl. Lamnek 2010, 27).

6 Qualitative Studie der Konsequenzen des demographischen Wandels in der Organisation KINAU GmbH

6.1 Die Organisation KINAU GmbH

Das Familienunternehmen besteht seit knapp 75 Jahren und wird heute von einem Sohn des Gründers geführt. Gegründet wurde die KINAU GmbH von einem weiteren Gesellschafter, der bereits zwei Jahre später aus dem Unternehmen ausstieg. Das Unternehmen KINAU GmbH fungiert als Dachorganisation für zwei weitere Firmen, die unter eigenem Namen vertreiben und sich jeweils auf bestimmte Bereiche der Kinderausstattung spezialisiert haben. Die KINAU GmbH produziert vor allem Kinderspielzeug aus Holz, aber auch Einrichtungsgegenstände, Stofftiere und Puppen sowie Schmuck für Kinder. Das zweite große Unternehmen ist die Bachmann GmbH¹¹, das kurz nach der KINAU GmbH gegründet und nach zwei Jahren vom Inhaber der KINAU GmbH übernommen wurde. Hier werden vor allem Möbel für den Großbedarf von sozialen Einrichtungen, wie etwa Kindergärten, herges-

¹¹ Name des Unternehmens geändert

tellt. Seit Ende der achtziger Jahre ist zu der Firmenfamilie noch der Versandhandel Flix¹² hinzugekommen, in dem während der Zeit seines Bestehens zwei weitere Untermarken gegründet worden sind. Das Hauptunternehmen KINAU vertreibt seine Produkte hauptsächlich über den Einzelhandel, Bachmann direkt an die AbnehmerInnen und Flix hat einige eigene Einzelhandelsfilialen, vertreibt seine Produkte aber hauptsächlich über den Internetversandhandel. In den letzten Jahrzehnten haben sich die MitarbeiterInnenzahlen des Unternehmens in jeder Dekade etwa verdoppelt. Zur Zeit der Interviews sind rund 2000 MitarbeiterInnen dort beschäftigt.

6.2 Kurzbeschreibung der einzelnen Interviews

Im Folgenden werden die Kernaussagen der Interviews zusammengefasst und im Einzelnen kurz dargestellt. Jedem Interview steht eine charakteristische Aussage des oder der Interviewten voran, gefolgt von vorhandenen biografischen und soziodemografischen Angaben und dem wichtigsten inhaltlichen Punkten des Interviews in stark gekürzter Form.

6.2.1 Interview 1

„[...] wir haben aber auch schon Väter, die in Elternzeit gehen. Und das, sagen wir mal so, Regel ist das Eine. Aber so ein Klima, in dem so was stattfindet, ja eingebettet ist, ist das Andere. [...] Also Eltern und Kinder stehen ja seit Beginn des Unternehmens oder der Unternehmen im Mittelpunkt des Geschehens und das drückt sich also auch an der Stelle aus.“

Der Interviewte ist 51 Jahre alt, hat eine Ausbildung im gewerblichen Bereich und Sozialpädagogik studiert und leitet nach langjähriger externer Berufserfahrung im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung seit kurzem die Personalabteilung im Unternehmen KINAU GmbH. Sein Aufgabengebiet war ein Nachwuchsförderprogramm und zukünftig wird er sich nach eigenen Angaben auch mit dem Thema Führungskräfteentwicklung beschäftigen. Er berichtet, dass es im Unternehmen vielfältige unterschiedliche Arbeitszeitmodelle gibt und betont, dass im Unternehmen auch Väter von ihrem gesetzlichen Anspruch auf Erziehungszeit Gebrauch machen. Auch ältere MitarbeiterInnen werden unterstützt, indem sie in die Lage versetzt werden, ihr eigenes Entwicklungspotenzial zu erkennen, sich zu überlegen, welche Möglichkeiten sie sich für die Zukunft vorstellen könnten und zu

¹² Name des Versandhandels geändert

formulieren, was sie dafür vom Unternehmen bräuchten. Dem gegenüber stehen die MitarbeiterInnen in der Fertigung. Dort arbeiten viele Saisonarbeitskräfte, die stets nur für das halbe Jahr, in dem hauptsächlich produziert wird, eingestellt werden, was dem Interviewten als noch verbesserungswürdig erscheint. Der Befragte selbst fühlt sich durch die Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb seiner Arbeit in das Unternehmen eingebunden. Er attestiert den MitarbeiterInnen aufgrund einer sehr hohen Anzahl von Mehrarbeitsstunden und einer geringen Nutzung von Weiterbildungen, welche Arbeitszeit kosten würden, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.

6.2.2 Interview 2

Das Interview mit dem 51jährigen Geschäftsleiter des Unternehmens liegt aufgrund eines technischen Defektes nur in Form eines Protokolls über den Ablauf vor. Der Interviewte hat Betriebswirtschaft studiert und seit seinem Studium bei dem Unternehmen gearbeitet. Kreatives Arbeiten ist nach ihm nur ohne Druck möglich, in der Entwicklungsabteilung werde darum auf ausgeprägte Hierarchien verzichtet, damit die Angestellten „breit“ arbeiten könnten und nicht nur auf wenige Tätigkeitsaspekte beschränkt bleiben würden. Sowohl das gemeinsame Ziel sei für den Erfolg wichtig als auch das Akzeptieren unterschiedlicher Meinungen. Die gute Atmosphäre im Unternehmen und die Möglichkeit der MitarbeiterInnen, eigenständig zu arbeiten, drücke Wertschätzung aus. Am Unternehmen als Arbeitgeber sei für ihn wertvoll, dass es konsistent und berechenbar sei und es schaffe, seine Unternehmensphilosophie zu leben und zu halten.

6.2.3 Interview 3

„Ich habe jetzt keine dreißig Jahre Berufserfahrung vorzuweisen und habe trotzdem die Chance bekommen, da sehr, sehr schnell sehr, sehr selbstständig entscheiden zu können, oder, ja, nicht entscheiden, darum geht es vielleicht nicht, aber mich einzubringen.“

Die Interviewte besetzt die Stelle der Leiterin des Produktmanagements. Sie hat vor ca. 12 Jahren eine Ausbildung als Mediengestalterin bei dem Unternehmen gemacht, kurz nach der Ausbildung berufsbegleitend studiert und den Abschluss als Kommunikationswirtin erreicht. Sie berichtet, dass im Unternehmen schnell Verantwortung übernommen werden kann und eher fraglich ist, ob das auch jeder möchte. Anreize in Form von Lob gibt es in der Firma nicht, sondern in Form von Eigenverantwortung und Handlungsspielräumen. Sie identifiziert sich stark mit dem Unternehmen, darum geht es ihr auch weniger um Lob als darum, ihren Job gut zu machen und ihre Aufgaben mit ihrer Abteilung termingerecht ausführen zu können. Feedback bekommt man nach der Befragten nicht dann, wenn etwas gut ist, sondern wenn es etwas zu beanstanden gibt. Ihre Produkte zeichnen sich da-

durch von anderen Produkten ab, dass es bei Spielwaren weniger um innovative Neuerungen geht, sondern darum, Vertrautes oder Vertrauen erweckendes herzustellen.

6.2.4 Interview 4

„[...] die Abteilung in der ich arbeite, [...] wenn ich sehe, wie die sich entwickelt hat und wie sie sich mit MIR entwickelt hat und das tatsächlich um mich rum, [...] wirklich geguckt worden ist, was kannst du, was machst du, wie machst du es, was machst du gerne? [...] Also, die hätte auch ganz anders aussehen können. Aber die ist angepasst auf unsere Situation, auf die einzelnen Mitarbeiter.“

Der Interviewte leitet die Spieleredaktion des Unternehmens. Er hat Sozial- und Religionspädagogik studiert und ist über sein Hobby zur Spieleentwicklung gekommen. Im Zentrum stehen für ihn die Veränderungen, die sich in seinem Arbeitsfeld und im Unternehmen für ihn vollziehen. Die Arbeitsanforderungen haben sich durch den Wachstum des Unternehmens und seine Leitungsfunktion stark verändert. Das Vereinen von Kreativität mit den Anforderungen der Wirtschaft ist schwerer zu gestalten als noch vor einigen Jahren, da sich auch der Markt für Spiele gewandelt hat. Als Leiter der Abteilung muss er den Druck, der durch den sich wandelnden Markt bedingt ist, von seinen MitarbeiterInnen möglichst fern halten, damit sie weiter kreativ sein können. Kreativität hängt für ihn stark mit ausreichendem zeitlichem Freiraum zusammen. Der Interviewte fühlt sich dem Unternehmen stark verbunden, er verbringt gerne seine Zeit dort und fühlt sich anerkannt und wertgeschätzt, er findet Stabilität, denn seine Arbeitsstelle ist ihm sicher. Dem Interviewten ist sehr wichtig, dass sowohl seine individuellen Stärken als auch die seiner MitarbeiterInnen eingesetzt werden, und dass die Meinungen der MitarbeiterInnen von anderen Abteilungen ernst genommen und in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Vom Unternehmen wird der Redaktion, die der Befragte leitet viel Vertrauen entgegengebracht, dass sich durch eine hohe Entscheidungsverantwortung und die Freiheit, Spiele selbst zu entwickeln, zeigt.

6.2.5 Interview 5

„[...] und dann nach einem halben Jahr habe ich so gedacht „Gut, jetzt hast du das gehabt, was ist Dein nächster Schritt?“ [...] Und habe das Ganze dann 2008 auch mit einem annehmbaren Abschluss gemacht. Annehmbar heißt, dass ich den Meisterpreis auch bekommen habe, weil ich unter den vier Besten des Lehrgangs war.“

Die Interviewte hat nach ihrem Abitur erst eine Ausbildung zur Industriekauffrau gemacht, später parallel zu ihrer Arbeit studiert. Heute führt sie die Marketingab-

teilung bei der KINAU GmbH. Sie wirkt sehr auf ihre Bildung und Weiterbildung, ihren Erfolg und ihre Karriere bedacht. Bei einem Mentoring-Programm des Unternehmens, an dem sie teilgenommen hat, war ihr sehr wichtig, dass ihr Mentor ihr helfen kann, ihre Führungskompetenz weiter zu entwickeln. Sie identifiziert sich stark mit dem Unternehmen, weil sie die Produkte gut findet, den Werkstoff der Produkte mag und gerne in einem Familienunternehmen arbeitet. An ihrer Arbeit schätzt sie die Eigenständigkeit, mit der sie operieren kann. Bei der Käuferschaft der Produkte schildert die Befragte einen Wandel: es gibt immer weniger Personen, die bereit sind hohe Preise für qualitativ hochwertige Produkte auszugeben und gleichzeitig geht die Zahl der Kunden, die im Einzelhandel einkaufen, zurück. Dadurch ändert sich die Käuferschaft und zukünftige Absatzmärkte müssen erschlossen werden. Das Thema von intergenerationalen Arbeitsgruppen findet sie, zumindest bezogen auf das Thema des Einbezugs von Apps für mobile Endgeräte in die Produktpalette nicht geschickt, da sie vermutet, dass Rentner nicht mit elektronischen Medien umgehen könnten. Junge Eltern könnten sich wahrscheinlich während ihrer Elternzeit nicht für Themen abseits von Reproduktionsarbeit innerhalb der eigenen Familie begeistern. Azubis könnten zu dem Thema aber bestimmt etwas beitragen.

6.2.6 Interview 6

„[...]ja, ich habe eine große Sympathie der Firma gegenüber, zum Beispiel. [...] ich war bis nach der ersten Elternzeit auch total mit meinem Job identifiziert. Also, es war mein Traumjob, der Job, mit dem ich hier angefangen habe damals 2002, und das, ja, das ist jetzt so meine persönliche Wertschätzung auch der Firmenfamilie gegenüber.“

Die Interviewte ist 37 Jahre alt und zur Zeit des Interviews in Elternzeit für ihre zweite Tochter. Nach dem Abitur hat sie eine Ausbildung zur Speditionskauffrau gemacht. Ihre Familie und ihre Heimat sind ihr sehr wichtig. Sie arbeitete seit ihrer Anstellung bei dem Unternehmen in verschiedenen Bereichen, anfangs für den Export, erst beim Vertrieb und danach in der Zollabteilung, und zuletzt im Kundenservicecenter. Da sie mit ihrer letzten Anstellung unglücklich war, hat sie ihre Elternzeit verlängert um auf das Freiwerden einer anderen Stelle zu warten, denn ihrem Empfinden nach wird die im Kundenservice geleistete Arbeit von Seiten des Unternehmens wenig wertgeschätzt. Anerkennung bekommt die Interviewte innerhalb der direkten MitarbeiterInnen im Unternehmen, allerdings nicht abteilungs- oder firmenfamilienübergreifend. Sie ist dem Unternehmen sehr zugetan und zweifelt nicht am Unternehmen als Arbeitgeber, obwohl sie mit ihren beruflichen Perspektiven derzeit unzufrieden ist.

6.2.7 Interview 7

„[...] oder dass sie aber auch kommen und sagen "hier, da habe ich Mist gemacht" und dann also und dann ab der Stelle haben halt dann WIR Mist gemacht, weil es, das war für mich auch wichtig, dass ich dann einfach nicht sage "das war der hier, der Disponent hat Mist gemacht" sondern, "das waren halt wir in der AV, wo hier nicht funktioniert haben."

Der Interviewte ist Diplomingenieur für Holztechnik und hat zuletzt in der Arbeitsvorbereitung im Bereich Spielwaren gearbeitet. Er befindet sich zur Zeit des Interviews seiteineinhalb Jahren in der Freistellungsphase der Altersteilzeit.

Stabilität, Verlässlichkeit und Loyalität werden von Interviewten als wichtig erachtet, allerdings berichtet er, dass genau diese Werte mit der Vergrößerung des Unternehmens immer weniger gelebt werden. Mit der Abnahme der Loyalität sieht er eine Praxis der „Sündenbockgenerierung“, Verantwortungen werden entlang der Hierarchieebene weitergereicht. Bei Erfolgen können so die Ranghöheren die positiven Ergebnisse für sich beanspruchen, bei Misserfolgen kann die Verantwortung dafür weiter nach unten gegeben werden.

Der Interviewte ist dem Modell der Altersteilzeit gegenüber, wie es in dem Unternehmen praktiziert wird, sehr kritisch bis negativ eingestellt. Er bemängelt, dass er, obwohl er noch Teil des Unternehmens ist, keine Informationen mehr bekommt und vom Unternehmen denjenigen in Altersteilzeit weniger Aufmerksamkeit als den Rentnern entgegengebracht wird. Insgesamt wird seiner Ansicht nach wenig in die Herausbildung von Netzwerken investiert, informelle Informationswege und persönliche Bekanntschaften sind darum sehr wichtig.

6.2.8 Interview 8

„Wurde halt ewig gesucht und keiner gefunden, obwohl halt Leute, die schon mal da waren, aber eben rausgekickt wurden, aus seltsamen Gründen...Und das macht dann natürlich schon einige Leute wütend. Weil bisher die Kompetenz da war, da jemand hingesetzt wurde, einfach aus familiären Gründen. Und dann das Ganze ein bisschen kaputt gemacht hat, eigentlich schon.“

Der Interviewte ist 27 Jahre alt und hat nach seinem Abitur eine Ausbildung zum Werbekaufmann absolviert, um im Anschluss an einer privaten Akademie den Abschluss Diplomfachwirt für Dialogmarketing zu erlangen. Gegenwärtig arbeitet er als Assistent der Werbeabteilung mit Projektleitung. Er hat ein Kind und lebt mit seiner Frau bei den Schwiegereltern.

Ihm sind christliche Werte wie Fleiß und Ehrlichkeit sehr wichtig, im Unternehmen findet er diese von vielen MitarbeiterInnen gelebt. Einerseits herrschen seinem Empfinden nach in der vertikalen und horizontalen Hierarchiestruktur

Anerkennung und Respekt für die geleistete Arbeit und für die Individuen, aber auch zwischen den Hierarchieebenen. Andererseits hat er auch einige Kritikpunkte am Habitus des Unternehmens: immer wiederbeanspruchten Vorgesetzte Erfolge ihrer Abteilungen für sich persönlich -dies setzt der Interviewte in Zusammenhang mit den Veränderungen des Unternehmens aufgrund des schnellen Wachstums der vorhergehenden Jahre. Die Struktur des familiengeführten Unternehmens gibt den Eigentümern viele Freiheiten in der Personalwahl, die teilweise dazu führen, dass fachlich kompetente MitarbeiterInnen aufgrund von persönlichen Entscheidungen entlassen werden. Einerseits ist es für das Unternehmen, aus Sicht des Interviewten, schwer, fachlich gutes Personal zu finden, das zu der gesetzten Entlohnung bereit ist die geforderte sehr hohe Leistung zu bringen und an den Standort des Unternehmens zu ziehen. Andererseits werden solche Personen aus für Kollegen und ihn selbst nicht nachvollziehbaren Gründen entlassen. In einem Fall, um diese Stellen mit einer fachlich weniger kompetenten Familienangehörigen zu besetzen. Der Interviewte äußert über diese Praxis großen Unmut. Im Unternehmen kann dies aber nicht kritisiert werden, da dadurch die eigene Stellung gefährdet werden könnte. Da das Unternehmen stark gewachsen ist, sind einige sich länger im Unternehmen befindende MitarbeiterInnen in starken Netzwerken, durch die sie ihre eigenen Praktiken zu Ungunsten von Ideen neuerer MitarbeiterInnen vertreten können. Hinzukommend geht aus Sicht des Interviewten viel Potenzial durch fehlende Schnittstellen zwischen den einzelnen Firmenbereichen verloren.

6.2.9 Interview 9

„[...] dass ich da eben vielleicht Kontakte knüpfen kann oder Freundschaften oder dergleichen, dass man hier eben ein soziales Netzwerk sozusagen erweitern kann[...]“

Der Interviewte hat seine Ausbildung zum Fachinformatiker für Systemintegration nach dem Abitur begonnen, befindet sich im zweiten Jahr seiner Ausbildung, ist 21 Jahre alt und Vater einer einjährigen Tochter. Oft sind Aussagen zu finden, die darauf hindeuten, dass dem Interviewten soziale Netzwerke und das eingebunden sein in eine Gemeinschaft für ihn von besonderer Bedeutung sind. Er spricht über die Wichtigkeit von Familie und Freunden, von seinem Engagement im Bürgerverein und von Beziehungen im Unternehmen, außerdem erzählt er von Tätigkeiten, die er längerfristig und verbindlich mit anderen unternimmt, wie etwa das Spielen in einer Band oder die ehemalige Vereinszugehörigkeit bei den Sportschützen. Kommunikation im Sinne der Bildung von sozialen Beziehungen und Neugierde gegenüber Neuem finden wiederholt Erwähnung in den angesprochenen Themen.

6.2.10 Interview 10

„[...] die Arbeit ...dass das wertgeschätzt wird und nicht als niedriger erachtet wird wie es ja teilweise bei der Arbeit ist die ich mache, dass es heißt, „ja, die im Callcenter telefonieren ja eh nur“. Das wird jetzt nicht so wertgeschätzt wie irgendein Beruf in anderen Abteilungen.“

Die Interviewte ist 17 Jahre alt und befindet sich im zweiten Lehrjahr der Ausbildung zur Kauffrau für Dialogmarketing, die sie im Anschluss an ihren Realschulabschluss begonnen hat. Im Interview spricht sie immer wieder darüber, dass ihr Beruf weniger wertgeschätzt wird als andere, da er sowohl als nicht anstrengend als auch als unwichtig für das Unternehmen betrachtet wird. Sich selbst in Ihrer Funktion schreibt sie auch keine wichtige Rolle für das Unternehmen zu, da sie „nur“ Auszubildende ist. Sie wirkt in diesen Schilderungen über sich im Unternehmen wenig selbstbewusst und fühlt sich zu wenig anerkannt. Sie betont wiederholt den hohen Stellenwert von Respekt in zwischenmenschlichen Beziehungen und dass es wichtig ist, auch dann gut miteinander umzugehen, wenn einem die andere Person unsympathisch ist. Die Interviewte erzählt, dass sie sich auch aktiv um gute Beziehungen zu anderen Personen im Unternehmen bemüht, um bei Bedarf auf Hilfe zurückgreifen zu können.

6.3 Auswertung der Interviews

6.3.1 Identifikation mit der Organisation

Von den Interviewten wird wiederholt die regionale Einbindung als Grund für ihre hohe Identifikation mit der KINAU GmbH genannt. Die Organisation beteiligt sich am sozialen Miteinander in Herschetsried mit einigen Veranstaltungen, die die Verbundenheit der MitarbeiterInnen aus dem Ort zu dem Unternehmen stärken:

„[...] da machen sie einmal im Jahr KINAU-Triathlon und dann machen sie Tour de France, also Tour de KINAU, und so dieses, ja, regionale auch. [...] ja, weil doch hier in der Region einfach mein, mein Nest ist. [...] ich war mal in Unterfranken, [...] das war auch wunderbar, aber es war nicht, war nicht die Herschetsrieder Ecke.“ (Interview 6)

Für diese Interviewte ist die Tatsache, dass die KINAU GmbH die größte Arbeitgeberin der Region ist, ein wichtiger Grund, sich als Teil des Unternehmens zu fühlen, da das Unternehmen Teil ihrer Heimat ist. Das Unternehmen weiß diese Verbundenheit der Menschen zu ihrer Heimat und zum Unternehmen durch wiederkehrende Veranstaltungen zu verstärken. Die Kopplung der Stadt und der Organisation erzeugt eine hohe Identifikation der AnwohnerInnen, das Unternehmen macht bei den nachwachsenden MitarbeiterInnengenerationen von Anfang an Werbung

für sich als Arbeitgeber und sorgt so frühzeitig für den Fachkräftenachwuchs aus der Region und kann so bei den eintretenden ArbeitnehmerInnen aus der Region mit einer starken MitarbeiterInnenbindung zum Unternehmen rechnen.

Verstärkend kommt hinzu, dass die KINAU GmbH ein Familienunternehmen ist und so aus der regionalen sozialen Struktur heraus gewachsen ist. Der Umstand, dass ihre Arbeitgeberin ein Familienunternehmen ist, wird auch von einer Auszubildenden als positiv empfunden, als Teil dessen fühlt die Interviewte sich jedoch noch nicht:

„[...] weil, klar, die Philosophie ist, dass es jetzt in Familienhänden bleibt, aber ich weiß nicht, ob ich da so direkt mitwirken kann. So als Azubi denke ich, eh erst recht nicht so wirklich.“ (Interview 10)

Diese geringe Identifikation hängt laut der Interviewten mit ihrem beruflichen Status als Auszubildende zusammen, allerdings berichtet sie wiederholt von Gering-schätzung im Unternehmen gegenüber ihres Arbeitsbereichs. Diese Ambivalenz zwischen ihrem Zugewandt sein zum Unternehmen und fehlender Anerkennung zeigt sich auch, wenn sie über ihre Aufgaben berichtet:

„Ich versuche jedem Kunden, ja, so ein gutes Gefühl zu geben, [...] dass ich ihm gerne weiterhelfe. Und das ist für das Unternehmen auch wichtig, dass die Kunden gehalten werden. [...] deswegen finde ich den Beruf auch [...] wichtig und auch, wenn es in der Firma vielleicht nicht so anerkannt wird.“ (Interview 10)

Obwohl sie mit ihrer eigenen beruflichen Entwicklung im Unternehmen sehr unzufrieden ist, zeigt auch die Befragte des 6. Interviews in ihren Aussagen eine hohe Identifikation zum Unternehmen:

„[...] ja, ich habe eine große Sympathie der Firma gegenüber. [...] in Herschetsried da fahren die Busse rum mit Riesenaufklebern von glücklichen Kindern, das ist schon, also das ist nach wie vor da meine Verbundenheit.“ (Interview 6)

Die Außenwirkung der KINAU GmbH, die diese Interviewte angesprochen hat, wird von einem anderen Befragten so zusammengefasst:

„KINAU ist, böse gesagt, manchmal sagen sie eher das Konservative, etwas Liebes. Es ist aber so. Die Leute wissen, wenn sie KINAU kaufen, dass sie sagen: ‘Es ist pädagogisch ausgereift und es tut meinem Kind nicht schaden und ich muss nicht Angst haben, dass da irgendetwas jetzt passiert, wo es darum geht, wer kämpft am besten mit seinem Schwert gegen andere. Das ist eben nicht KINAU, aber diese heile Welt. Also, die KINAU noch verkörpert mit seinen Produkten.“ (Interview 4)

Mit den fortschreitenden Auswirkungen des demographischen Wandels und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel in Organisationen – besonders in peripheren Regionen- steigt die Entscheidungsmacht der ArbeitnehmerInnen für welchen Arbeitgeber die eigene Ressource ‚Arbeit‘ zur Verfügung gestellt wird. Dass aus Sicht der ArbeitnehmerInnen die Ziele der Organisation mit ihren eigenen übereinstimmen sollten, wird im Ausschnitt dieses Interviewten deutlich, der schildert, was er an seiner Arbeitgeberin, der KINAU GmbH, schätzt:

„Und grundsätzlich ist natürlich die Firmenphilosophie, sage ich jetzt mal, von KINAU eine, wo ich sagen kann, da kann man sich halt 100 Prozent mit identifizieren.“ (Interview 4)

Moralische Gründe, für die Organisation zu arbeiten, finden sich auch bei dieser Interviewten:

„Weil für mich immer Holz ein nachwachsender Rohstoff ist und das Unternehmen ja auch [...] dieses Nachhaltigkeitsprojekt hat und wir auch beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis teilnehmen. Das ist was, was ich wichtig finde, weil wir auch den zukünftigen Generationen die gleiche Umwelt zur Verfügung stellen sollten, wie wir sie jetzt haben.“ (Interview 5)

Die ArbeitnehmerInnen sind im Gegenzug dafür, dass sie ihre Vorstellungen über das Leben auch während und mit ihrer Arbeit in der Organisation verwirklichen können, bereit, sehr viel Einsatz zu bringen:

„[...] es gibt Leute, die haben da sechzig, siebzig Überstunden in vier, fünf Monaten zusammengetragen. [...] Also, man bekommt sie ja nicht wirklich ausbezahlt oder so, man hat ja nur die Möglichkeit, die theoretisch irgendwie abzufeiern. [...] Und bei vielen wird es dann auch gestrichen, am, am, am Ende des Jahres. [...] Ja, man hat da, hört da halt keine Beschwerden. Die setzen sich nach wie vor weiter ein, machen ihren Job gut.“ (Interview 8)

Durch das hohe Maß an Identifikation werden die Ziele der Organisation zu eigenen Zielen:

„Man arbeitet auch gerne hier, weil das Unternehmen auch für, also, vom Image her ja eigentlich, für sich ziemlich viele positive Sachen steht. Also, Kinderspielzeug, Qualität, Nachhaltigkeit, Standort Herschetsried und so. [...] Also, man ist froh, oder man trägt es stolz nach außen, dass man bei KINAU oder in der KINAU Firmen-Familie arbeitet.“ (Interview 8)

„Und wir haben es doch wieder geschafft! Und die sind gut geworden die Neuheiten.‘ Das ist für uns die eigentliche Motivation.“ (Interview 3)

Von einer Entfremdung durch die ausdifferenzierten und arbeitsteilig organisierten Abläufe in der Erwerbsarbeit¹³, von der zu Zeiten der Ausbreitung der Industrialisierung bis weit ins zwanzigste Jahrhundert hinein gesprochen wurde, kann wenig festgestellt werden. Im Gegenteil, es ist eine hochgradige Identifikation mit der Arbeit festzustellen:

„[...] dass die Leute halt motiviert sind, und auch begeistert sind eigentlich vom Großteil von, von der Marke. [...] jeder gibt sich Mühe und ... ja, ich denke mal, das ist auch etwas wovon die Firma lebt, dass da halt allgemein starkes Engagement und eine sehr große Nähe halt zur Firma irgendwie. Dieses Familienunternehmen, trotzdem noch.“ (Interview 8)

Nur über die hohe Identifikation ist es möglich, dass die ArbeitnehmerInnen derart hohe Leistungen erbringen. Die Arbeit und die Organisation erfüllen für sie nicht vorrangig den Zweck des Lebensunterhalts, sondern sie sind ein Teil des Unternehmens und helfen dabei, eine „Botschaft“ nach außen zu tragen und die vom Unternehmen formulierten Ziele als ihre eigenen zu verinnerlichen und deren Verwirklichung zu unterstützen. Die nach außen getragene „Botschaft“ sind bestimmte Wertvorstellungen die den Produkten des Unternehmens zugeschrieben werden, die sich mit denen der MitarbeiterInnen überschneiden. In einigen Aussagen ist sogar eine Diskrepanz zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der MitarbeiterInnen herauszulesen. Betonen zwar die MitarbeiterInnen die Werte, die im Unternehmen zwischen den KollegInnen gelebt werden, finden sich Differenzen zu den von der Firmeneigentümerfamilie gelebten Werten:

„Es gibt (.), gab halt schon Fälle, dass halt (.) Mitglieder aus der (.) Familie [.] [der Eigentümer], die halt gewisse, ähm, Positionen besetzen bei uns (.), einfach ein Problem mit bestimmten anderen Leuten hatten. [..] [Sie war] eigentlich sogar schon kompetenter wie (.) der Vorgesetzte, der da aus der Familie halt vorgesetzt wurde, weil (.) da kommt man halt einfacher an einen Posten oder eine Stelle in einem Familienunternehmen, ist ja logisch. (.) Und, ja, diese Dame dann gehen musste, und auch der Betriebsrat irgendwie drei Mal dagegen gestimmt hat, dass sie rausgeschmissen wird.“ (Interview 8)

Gleichzeitig fehlen Fachkräfte, nach der Meinung des Interviewten aufgrund der schlechten Bezahlung und der Lage des Unternehmens und der Personalpolitik der Eigentümerfamilie:

¹³ Im marxistischen Begriffstradition ist die Arbeitsteilung als Entfremdungsprozess des Arbeiters zu seiner Tätigkeit zu verstehen (vgl. Marx 1844/1960)

„[...] manchmal ärgert es dann halt, wenn man dann merkt, im Arbeitsablauf, im täglichen, dass vielleicht irgendwo Leute eingestellt wurden oder eingesetzt wurden, die halt die Kompetenzen, die sie eigentlich benötigen, nicht mitbringen, aber die halt trotzdem für den Job oder sowas ausgesucht wurden. [...] Die finanzielle Situation, ist halt schwierig, Fachkräfte irgendwie zu kriegen, auch hier in dem Raum und so weiter.“ (Interview 8)

Für Zugezogene ist die regionale Zugehörigkeit kein schlagkräftiges Argument das die schlechte Bezahlung ausgleicht, wie für die in der Region fest verwurzelten MitarbeiterInnen. Der Interviewte berichtet von weiteren Entlassungen, die Mitarbeiterinnen während ihrer Schwangerschaft betrafen. Da die Mitarbeiterinnen nur befristete Verträge hatten und die finanzielle Lage des Unternehmens zu der Zeit angespannt war, traf sie die Entscheidung über die Kündigung. Der Befragte fand dies vor dem Hintergrund der Schwangerschaft der ehemaligen Mitarbeiterinnen und des Firmenanspruches, die Bedürfnisse von Eltern und Kinder im Blick zu haben, unangemessen. An diesem Beispiel wird die Differenz zwischen dem moralischen Anspruch der MitarbeiterInnen, der sich stark an der nach außen vermittelten Firmenphilosophie orientiert und den Zielen des Unternehmens, noch einmal deutlich.

Ein Ziel der ArbeitnehmerInnen ist es, bei der KINAU GmbH zu arbeiten, um moralische Werte auch leben zu können, die Werte der Firmenfamilie wirken eher auf das Ziel ausgerichtet, als Unternehmen mit gutem Image zu agieren, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Im Ergebnis kann diese Differenz, wie an dem Beispiel zu erkennen war, zu Frustrationen der MitarbeiterInnen führen. In diesem anscheinenden Widerspruch spiegelt sich jedoch eine einfache Entwicklung wider: die Forderung der Konsumenten (auch der ArbeitnehmerInnen) nach der Kongruenz aller Lebensbereiche mit den eigenen Moralvorstellungen und dem Bedienen dieser Forderung durch Wirtschaftsunternehmen nach ökonomischen Regeln. Da der durch Statistiken attestierte Fachkräftemangel auch in Bezug auf die KINAU GmbH in den Interviews erwähnt wird, könnte sich im Unternehmen bei den MitarbeiterInnen über die hohe Stellung der Identifikation mit der Arbeit eine sich vergrößernde Macht über die Unternehmensziele abzeichnen. Dies korrespondiert mit dem Willen der MitarbeiterInnen zur Identifikation mit dem Unternehmen. Steigt die Entscheidungsmacht der MitarbeiterInnen über Unternehmensziele, führt das wiederum zu einer höheren Identifikation.

6.3.2 Anerkennung und Verantwortung in der Organisation

In der Art und Weise, wie die Interviewten über die Anerkennung sprechen, die sie im Unternehmen erhalten, unterscheiden sie sich in zwei Gruppen. Der ersten Gruppe werden die Personen der Interviews 1-5 zugerechnet. Die Mitglieder die-

ser Personengruppe sind aus höheren hierarchischen Ebenen und tragen fast alle Personalverantwortung. Die Personen der anderen Interviews 6-10 haben operative Tätigkeiten oder sind noch in der Ausbildung.

Zufriedenheit mit der Art der erhaltenen Anerkennung findet sich vor allem bei den Experten, die interviewt wurden. Sie berichten, dass die MitarbeiterInnen allgemein und auch sie selbst sich im Unternehmen dann anerkannt fühlen könnten, wenn sie nicht zurechtgewiesen würden:

„[...] wer nicht geschimpft wird, das ist Lob genug.“ (Interview 5)

„In dem Moment, wo man nichts hört, ist eigentlich – da läuft alles.“ (Interview 3)

„Also, es ist definitiv nicht so, dass jetzt meine Chefs, um es mal zu sagen, durch die Firma laufen und da Schulter klopfen, da Schulter klopfen und sagen ‚Machst du gut, machst du gut, machst du gut.‘ Das passiert nicht [...].“ (Interview 4)

Anerkennung ergibt sich dann für die MitarbeiterInnen als zusammenarbeitende Gruppe, wenn Aufgaben, die vorerst schwer zu bewältigen wirkten, geschafft werden.

„Und wenn an DEM Termin alles fertig ist, und wir da stehen und sagen: ‚Boah!‘ Und wir haben es wieder geschafft. Das ist so die Motivation, wo wir sagen: ‚Na geht doch!‘“ (Interview 3)

In dieser Aussage zeigen sich das Gruppengefühl und der Zusammenhalt, die in dieser Abteilung aus Sicht der Interviewten herrschen und zu einem Gefühl der übereinstimmenden Ziele der Kleingruppe der Abteilung mit denen des Unternehmens führt. Der Gruppe scheint es wichtig zu sein, ihre Aufgaben termingerecht zu erledigen. Allein die Bewältigung der Aufgaben motiviert die MitarbeiterInnen.

In der zweiten Gruppe wird dagegen über direkte positive Rückmeldungen der Vorgesetzten berichtet:

„[...] man kommt halt, von den Abteilungsleitern, sozusagen, schon ein positives Feedback, natürlich, wenn etwas gut läuft“ (Interview 8)

„Oder da wird auch ein Lob ausgesprochen.“ (Interview 6)

Die wahrgenommene geringe Anerkennung in Form von Lob könnte sich daher um ein Phänomen handeln, das auf die höheren Hierarchiestufen begrenzt ist.

Die Anerkennung, die die MitarbeiterInnen der ersten Gruppe erfahren, zeichnet sich darüber hinaus durch eine hohe Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit und für den Aufgabenbereich aus.

„Wertvoll ist für mich [...] dass ich für meinen Bereich relativ viel Entscheidungsspielraum habe.“ (Interview 5)

„Also, die [Spieleredaktion] hätte auch ganz anders aussehen können. Aber die ist angepasst auf unsere Situation, auf die einzelnen Mitarbeiter.“ (Interview 4)

„Also ich konnte mich unheimlich selber da reinentwickeln.“ (Interview 3)

Die Befragten schätzen die Möglichkeit, sich selbst mit ihrer Arbeit einbringen zu können. Erwähnung der Eigenständigkeit findet sich zwar auch innerhalb der zweiten Gruppe, aber nicht in der Häufung der ersten Gruppe:

„[...] aber die eigenen Sachen veröffentlichen zu können, das bedeutet, eigene Spiele herauszubringen, auf dem Markt zu sehen, [...] das ist auch eine große Art der Anerkennung.“ (Interview 4)

Für das Unternehmen und den Mitarbeiter überschneiden sich die Ziele. Das Unternehmen kann mit den erfolgreichen Spielen seinen Gewinn erhöhen, der Mitarbeiter findet in der Konzeption und der Veröffentlichung seiner Spiele über die Marke KINAU Selbstverwirklichung.

„[...] wird da hier relativ früh auch schon eigenverantwortlich seinen Aufgaben da übergeben[...]“ (Interview 8)

Ebenso wie für diesen Interviewten drückt sich für den Auszubildenden des Interviews 9 Anerkennung darüber aus, dass er bereits während der ersten Zeit seiner Ausbildung eigenständig arbeiten darf.

„[Ich bin], was ich auch gut fand, recht früh mit größeren Aufgaben betreut worden.“ (Interview 9)

Eine Interviewte fragt sich jedoch, ob die Eigenständigkeit in der Arbeit auch immer das Richtige für Jeden ist.

„Man bekommt Stück für Stück mehr Verantwortung. Die Frage ist – möchte man die halt haben?“ (Interview 3)

Bei den Interviewten, die aufgrund ihrer Arbeitsstruktur weniger selbstständig arbeiten können und auch keine MitarbeiterInnenverantwortung tragen, finden sich gehäuft Aussagen, die auf eine geringere Arbeitszufriedenheit hindeuten. Ein Grund dafür könnte die geringe bis mangelnde Anerkennung sein.

„[...] dass eben die Arbeit, die ich mache [...] nicht als niedriger erachtet wird wie es ja auch teilweise bei der Arbeit ist die ich mache, dass es heißt, ja, die im Callcenter telefonieren ja eh nur‘. Das wird jetzt nicht so geschätzt wie irgendein anderer Beruf in anderen Abteilungen.“ (Interview 10)

Die Aussage einer weiteren Interviewten, die ein ähnliches Tätigkeitsprofil hat, stärkt die Objektivität des Empfindens der Befragten des Interviews 10 von geringer Anerkennung im Betrieb für die Ausübenden dieses Tätigkeitsbereichs.

„[...] das wird nach außen hin, denke ich auch ähm, zu niedrig geschätzt, die Arbeit, die im Kundenservice geleistet wird.“ (Interview 6)

Im Unternehmen scheint Anerkennung mit Verantwortung und eigenständigem Arbeiten verknüpft zu sein. MitarbeiterInnen, die in Bereichen oder Positionen arbeiten, die mit Personalverantwortung einhergehen, berichten davon verstärkt. Im Kundenservicecenter ist davon jedoch wenig zu spüren, Anerkennung wird hier weder direkt noch indirekt gegeben. Für die Mitarbeiterin ist das frustrierend, sie berichtet auch nicht über Identifikation mit dem Unternehmen, wie das in den anderen Interviews geschieht.

Die Anerkennungsstrukturen scheinen für die meisten MitarbeiterInnen zufriedenstellend zu sein, wenn diese der Gruppe angehören, die direkte Wertschätzung erhält oder der Gruppe, die Anerkennung aus ihrer Arbeit ziehen, da sie sich mit der Arbeit stark identifizieren. Die Mitarbeiterin, die keine Anerkennung in dieser Weise erhält, findet ihre geleistete Arbeit zwar auch wichtig für das Unternehmen, es fällt aber auf, dass ihre Identifikation über die hergestellten Produkte oder das Unternehmen selbst nicht ausgeprägt ist.

6.3.3 Gründe, in der Organisation arbeiten zu wollen

Die Höhe des Gehaltes wird in keinem der Interviews als positiver Aspekt oder Anreiz der KINAU GmbH als Arbeitgeberin genannt, andere Gründe scheinen wichtiger zu sein, die aus Sicht der dort beschäftigten MitarbeiterInnen für das Unternehmen sprechen.

„[...] auch jetzt, wenn es finanziell jetzt nicht der Mega-(lacht)Arbeitgeber ist, der sich hier dann ganz, ganz viel Gehalt zahlt, wie manch anderer in der Branche. Es ist trotzdem [...] ein wichtiger Grund, hier zu sein, weil einfach das Klima und das Arbeitsverhältnis richtig Spaß macht. Also, es gibt jetzt nicht so einen Konkurrenzkampf [...]“ (Interview 8)

In den Interviews zeichnet sich ab, dass Zufriedenheit nicht durch finanziellen Anerkennung erreicht wird, sondern durch das Gefühl, zu etwas „Gutem“ beizutragen und in einem sozialen Netz gut aufgehoben zu sein.

Zufriedenheit und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen durch im Unternehmen gelebte Werte sind für die interviewten MitarbeiterInnen wichtiger als Geld. Dies gilt zumindest für die im Unternehmen verbleibenden MitarbeiterInnen. Bei Personen, die ihre Berufswahl stark von der Höhe des Gehaltes abhängig machen, kommen unter Umständen eher Umzüge in Betracht. Hiervon unterschieden

sich die interviewten MitarbeiterInnen der KINAU GmbH, dass sie im Großteil sehr ortsverbunden und -gebunden sind.

Für ArbeitnehmerInnen können bei bestehendem Fachkräftemangel auch andere Gründe entscheidend werden, beispielsweise können sie sich ihren Arbeitgeber besser aussuchen, auch nach emotionalen Aspekten.

Zu dieser Annahme passend finden sich gehäuft Hinweise in den Aussagen der MitarbeiterInnen auf das Streben nach Werten, die sie im Unternehmen verwirklicht finden:

„[...] die Offenheit und Ehrlichkeit. [...] Dass man halt sich wirklich darauf verlassen kann, dass da hinterm Rücken und so nicht wirklich irgendwas Komisches gesprochen wird und so weiter. Je größer die Firma wird, wird das natürlich auch wieder mehr, das ist klar. [...] Und, ähm, auch Motivation. Also, dass die Leute halt motiviert sind, und auch begeistert sind eigentlich vom Großteil von, von der Marke.“ (Interview 8)

Die positiven sozialen Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen sorgen im Unternehmen für ein Klima, das die MitarbeiterInnen als wohlwollend empfinden:

„[Man] kann auch mal seine Meinung sagen, ohne dass man dann dasteht nachher: Laden wir die mal zur Besprechung nicht mehr ein, die hat jetzt da eine komische Meinung.“ (Interview 3)

Das fällt auch einem Auszubildenden auf, der das Unternehmensklima folgendermaßen beschreibt:

„[...] was ich [...] wertvoll finde ist, dass man hier sehr gut miteinander auskommt. [...] wenn es Probleme gibt, [dass man] die immer gut gelöst bekommt und auch hier immer recht freundschaftlich miteinander umgegangen wird.“ (Interview 9)

Es zeigt sich, dass der Fokus der befragten ArbeitnehmerInnen stark auf die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen gerichtet ist. Diese Hinweise sind in den ExpertInneninterviews zu finden, die mit leitenden Angestellten geführt wurden, sowie in den Interviews mit den anderen MitarbeiterInnen und mit den Auszubildenden. Die Befragte des dritten Interviews nennt das gemeinsame Arbeiten auf ein Ziel hin als ihre Motivation:

„Ich finde es ist ein Teamwork. [...] dieser hohe Neuheiten-Ausstoß ist nur deswegen möglich, weil eben so viele an einem Strang ziehen.“ (Interview 3)

Den Angestellten ist für ihre Arbeit wichtig, dass zwischenmenschliche Bedürfnisse im Unternehmen befriedigt werden. Dieser Anspruch scheint in der KINAU GmbH erfüllt zu sein.

Ein Grund hierfür könnte sein, dass deren Unternehmensklima daraus resultiert, dass das Unternehmen aus einem überschaubaren Familienunternehmen erwachsen ist, in dem persönliche Beziehungen eine große Wichtigkeit haben und gleichzeitig viele MitarbeiterInnen aus der Region stammen und deren Netzwerke auch außerhalb des Unternehmens verbunden sind.

Gleichzeitig kann es aber auch in einer Region, in der eigentlich von einem Fachkräftemangel auszugehen ist, ein Hinweis auf eine gelungene Unternehmensstrategie sein, dass sich Personen trotz der widrigen Umstände wie etwa der genannten vergleichsweise geringen Bezahlung überzeugen lassen, in dieser Organisation zu arbeiten, sich speziell für die Bedürfnisse des Unternehmens auszubilden, aber auch um in Herschetsried zu bleiben und dort eine eigene Familie zu gründen.

6.3.4 Stabilität

Wenn von den Interviewten über die positiven Aspekte des Unternehmens gesprochen wird, wird sowohl bei den ExpertInnen- als auch MitarbeiterInneninterviews wiederholt die Stabilität des Unternehmens als Arbeitgeberin genannt.

„Also, ich sehe nicht die Befürchtung zu sagen ‚In einem Jahr ist es vielleicht anders oder in zwei Jahren vielleicht, was weiß ich wo ich bin‘.“(Interview 4)

„Wertvoll ist für mich auf jeden Fall, dass ich hier einen sicheren Arbeitsplatz habe.“(Interview 5)

Dies ist für die befragten MitarbeiterInnen wichtig, da viele aus der Region stammen und sehr heimatverbunden sind und damit der Standort für sie ein wichtiges Kriterium darstellt. Ein Vorteil für die Organisation ist im Gegenzug die Stabilität auf der MitarbeiterInnenseite, Fluktuation gibt es kaum.

„Also wir haben hier eine Belegschaft, die (...) auch das Thema Fluktuation zum Beispiel ist ein eher unbedeutendes bei uns. Die zum Teil also sehr lange schon im Unternehmen ist.“ (Interview 1)

Stabilität ist für Individuen wichtig, wenn sie eine Familie gründen wollen, da Familiengründung stark vom subjektiven Gefühl der Sicherheit abhängt. Stabile Arbeitsplätze können dazu beitragen, dass sich Paare dafür entscheiden, Kinder zu bekommen. Dies ist auch für die Region und deren langfristiger Erhaltung von Bedeutung. Wenn Organisationen Einfluss auf das subjektive Gefühl der Sicherheit ihrer MitarbeiterInnen haben und dieses (unter anderem) einen Einfluss auf das fertile Verhalten hat, kann man Organisationen eine gewisse Mitverantwortung für die Gesellschaftsstrukturen der Zukunft zuschreiben. Die Organisation KINAU hat diese Verantwortung einerseits aus der Warte ihrer eigenen Produkte und ihres eigenen wirtschaftlichen Erfolges erkannt, da der Absatz von Spielzeug an eine

kleine Zielgruppe nur dann gegeben ist, wenn weiterhin genügend Kinder geboren werden.

„[...] Ende der Woche geht Marianne Stöger¹⁴ als Personalleiterin, geht jetzt Ende dieser Woche in Mutterschutz. Also das eher so eine Normalität hier. Wir sagen ‚Da kriegen wir neue Kunden‘.“ (Interview 1)

Zum anderen kann die Bedeutung von Kindern, die geboren werden, in der Firmenplanung dann auch eine Rolle spielen, wenn die Kinder die Arbeitgeberin ihrer Eltern als positiv wahrnehmen und später als eigene Ausbilderin in Betracht ziehen. Für diese Überlegungen finden sich in den Interviews allerdings keine Belege, der Nachwuchs der MitarbeiterInnen scheint mehr als Abnehmer denn als zukünftiger potentieller Firmennachwuchs gesehen zu werden.

6.3.5 Familie in der Organisation

Familie scheint ein besonderes Thema für das Unternehmen zu sein, auch vor dem Hintergrund ihrer Produkte: Eltern sind die HauptkundInnen des Unternehmens, das Bekommen von Kindern wird darum auch innerhalb des Unternehmens gefördert.

Andererseits wird die Integration von MitarbeiterInnen immer schwieriger, je länger sie freigestellt waren. Familienförderung ist also auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht wichtig, damit das Wissen im Unternehmen durch häufige Fehlzeiten von MitarbeiterInnen während ihrer Elternzeit nicht zurückgeht. Eine Gegenstrategie der Organisation ist die umfassende und frühzeitige Kinderbetreuung, die von den MitarbeiterInnen sehr gut angenommen wird. Für potenzielle ArbeitnehmerInnen ist eine lebendige Region mit einem hohen Kinderanteil und einer funktionierenden Infrastruktur für Eltern und deren Kinder ein Anreiz, zu dem Unternehmensstandort hinzuziehen. Die Infrastruktur für Eltern und Kinder mit zu fördern stellt für Organisationen eine Möglichkeit dar, die Region und sich selbst als Arbeitgeberin vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels attraktiv zu präsentieren.

In den Interviews wird im Unternehmen eine elternfreundliche Atmosphäre geschildert. Strukturell wird das beispielsweise über viele verschiedene Arbeitszeitmodelle ausgedrückt, die individuell gewählt werden können:

„Also es fängt natürlich und sicherlich mit den Arbeitszeitmodellen an, die sonst so häufig wie Sand am Meer. Also (lachend) wir haben dermaßen viele

¹⁴ Name geändert

Arbeitszeitmodelle, das kann ich Ihnen jetzt gar nicht alles aufzählen.“ (Interview 1)

Der Befragte des Interviews 1 betont auch, dass sogar Väter die Elternzeit nutzen und dass der Aufwand, der für das Unternehmen durch den Arbeitszeitausfall und gegebenenfalls das neue Besetzen der Stellen oder die Kompensation der Arbeit durch andere MitarbeiterInnen entsteht, von den Angestellten nicht negativ bewertet wird.

Ein Mitarbeiter selbst, der diese Kompensationsleistung von MitarbeiterInnen in Elternzeit übernimmt, sieht das in nicht ganz so gutem Licht:

„Das ist eher selbstverständlich, wir machen es zwar alle, und übernehmen dann Aufgaben und so weiter, aber von oben, direkt, also...weder finanziell noch irgendwie mal ein Dankeschön, ist eher selten.“ (Interview 8)

Ihm sind auch verschiedene Vergütungs- und Prämienmodelle im Unternehmen bekannt, nach welchen MitarbeiterInnen pro Kind etwas mehr Lohn bekommen und auch Jahresprämien mit der Kinderanzahl steigend berechnet werden.

Für die Kinder wird vom Unternehmen eine Kinderkrippe angeboten, die Kinder zwischen zwei Monaten und vier Jahren aufnehmen. Die Krippe stellt auch einen Ort für Eltern dar, um Kontakte zu knüpfen.

„[...] mit der Chefin, zufällig auch die Kinder, die großen Kinder waren zusammen in der Krippe, also die habe ich dann auch schon gekannt.“ (Interview 6)

Dieselbe Interviewte schildert auch das vom ersten Interviewten angesprochene Arbeitszeitsystem. Sie wartet in der Elternzeit darauf, dass eine Teilzeitstelle frei wird, die außerhalb ihres alten Tätigkeitsfeldes, dem Kundencenter, ist. Hier kann man zwar in Teilzeit arbeiten, allerdings sind die Aufgaben weder anspruchsvoll noch lassen sich die Arbeitszeiten, die von Montag bis Samstag zwischen 8.00 und 24.00 Uhr liegen, gut mit den Bedürfnissen einer Familie verbinden. Obwohl die Interviewte bereits wieder arbeiten wollte, hat sie aufgrund des Jobs ihre Elternzeit erweitert.

„Es heißt halt, es gibt keine anderen Stellen, keine anderen Teilzeitstellen, die frei sind. Und Kundenservice ist immer, ist immer frei.“ (Interview 6)

Die vielen Arbeitszeitmodelle, die der erste Interviewte geschildert hat, scheinen in der Erfahrung dieser Mitarbeiterin nicht ohne weiteres verfügbar zu sein. Ihr erster Job bei der KINAU GmbH war ihr „Traumjob“, den sie aber bereits nach ihrer ersten Elternzeit nicht mehr bekommen hat:

„[...] habe ja nun schon mehrere Stationen eben durchlaufen und es war nicht freiwillig.“ (Interview 6)

Sie fühlt sich zwar dem Unternehmen sehr verbunden und betont ihre Identifikation mit den hergestellten Produkten, die Strukturen und Arbeitsbedingungen innerhalb ihres vorherigen Jobs empfindet sie allerdings als dem gegenteilig. Dass sie zum Zeitpunkt des Interviews wieder in ihrem Job einsteigt, scheitert am Angebot von Stellen, die sie mit ihrem Familienleben vereinbaren kann. Zwar ist für sie ihre weitere starke Identifikation mit der Organisation und der Tatsache, dass sie die Hauptarbeitgeberin in der Region ist, in der sie sich durch ihre Familie stark verwurzelt fühlt, doch die Arbeitsbedingungen stellen für sie in ihrer Situation als Mutter, die gerne im Teilzeitmodell eine für sie anspruchsvolle Tätigkeit ausüben würde, keinen Anreiz dar. Diese Aussage der Interviewten steht den Implikationen des Fachkräftemangels entgegen, den MitarbeiterInnen, die willens sind zu arbeiten und die Kompetenzen für bestimmte Stellen zu haben, Konditionen zu bieten, die sie langfristig bei der Organisation halten. Obwohl der Fachkräftemangel im Unternehmen bereits wahrgenommen und teilweise auch problematisiert wird, verzichtet das Unternehmen gegenwärtig darauf, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für motivierte MitarbeiterInnen zu realisieren. Andererseits wäre es möglich, dass es für das Unternehmen gerade im Kundenservice schwer ist, Personal zu bekommen und zu halten, so dass dieser Befragten aus diesem Grund keine andere Stelle angeboten wird. Doch auch in diesem Fall wäre zu erwarten, dass dies kommuniziert wird, um die Motivation der Mitarbeiterin zu erhalten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die als langfristige Perspektive auch Aufstiegsmöglichkeiten in Teilzeitmodelle integrieren sollte, scheint laut den Schilderungen der Interviewten noch nicht gegeben.

Von dem Auszubildenden des Interviews 9 werden unterschiedliche Maßnahmen des Unternehmens zur Familienförderung genannt wie die Teilzeitarbeitmodellen, das zeitweise Aussetzen von Spät- oder Nachtschichten für MitarbeiterInnen mit Kindern oder Vergünstigungen der hergestellten Produkte.

Doch auch das Aussetzen der Spätschichten, das für MitarbeiterInnen mit Kindern angeboten wird, konnte die Befragte des Interviews 6 nur beschränkt wahrnehmen:

„[...] also, ich habe nicht ein ganzes Jahr schichtfrei gekriegt, weil ich ja nicht nach der Elternzeit ins KSC [Kundenservicecenter] gekommen bin, sondern zwischendurch noch in der Zollabteilung war. Aber ich habe es dann einfach ähm angesprochen und habe drum gebeten. Äh ich habe dann acht Monate schichtfrei bekommen.“ (Interview 6)

Der Bericht über die Situation während des Versuchs des Wiedereinstiegs der Befragten des Interviews 6 widerspricht den Schilderungen des ersten Befragten. Diese wirken, als wäre für alle MitarbeiterInnen jedes Modell möglich:

„Aber es changiert zwischen, keine Ahnung, fünf oder zehn Stunden pro Woche bis eben Vollzeit, da ist eigentlich fast alles möglich. Das ist je nach Vereinbarung mit der jeweiligen Mitarbeiterin.“ (Interview 1)

Obwohl die Interviewten von vielen Maßnahmen der Organisation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie berichten, scheint eine Differenz zwischen Anspruch und Umsetzung zu bestehen. Die von der Organisation umgesetzten und nach außen kommunizierten Strategien zur Personalentwicklung stehen in einem Widerspruch zu den Implikationen des Fachkräftemangels. Daraus resultiert, dass vorhandene Ressourcen an Fachkräften unter Umständen zu wenig genutzt werden, da Teilzeitmodelle nicht in allen Bereichen ausreichend realisiert werden.

6.3.6 In der Organisation altern

Eine der wichtigsten Transformationen, die dem demographischen Wandel zuzuschreiben sind, ist die zunehmende Alterung der Gesellschaft und damit auch der Erwerbsbevölkerung. In der Organisation selbst werden im Zuge der Vergrößerung der Belegschaft und der Produktion vermehrt junge MitarbeiterInnen eingestellt, vor allem in den Bereichen des Online-Versandhandels.

In einem Interview entsteht der Eindruck, dass im Unternehmen älteren MitarbeiterInnen in manchen Wissensgebieten weniger zugetraut wird als den jüngeren:

„[...] jemand, der vielleicht gerade in Rente geht, dass der sich mit dem Thema App auseinandersetzt, der ist vielleicht froh, wenn er ein Handy überhaupt bedienen kann.“ (Interview 5)

Die Interviewte, die sich von den anderen Interviewten dadurch abgrenzt, dass sie Erfolg und Effizienz stark im Blick hat, spiegelt gesellschaftliche Vorurteile gegenüber Älteren und ein Problem des demographischen Wandels in Organisationen wider: Unternehmen müssen sich Strategien zurechtlegen, wie sie zukünftig mit einer immer größer werdenden Anzahl älterer MitarbeiterInnen in einer sich weiter technisierenden Arbeitswelt umgehen können und wollen, auch vor dem Hintergrund des bestehenden Fachkräftemangels, der älter gewordene MitarbeiterInnen mit anderen Bedürfnissen nicht einfach ersetzbar macht.

Dass in der Organisation nicht grundsätzlich Ressentiments gegen ältere Kollegen bestehen, wie aus der ersten Aussage herauszulesen war, zeigt sich an diesem Beispiel zur Überlegung, wer sich für das Thema „Apps“ interessieren könnte:

„Ich stelle mir auch durchaus vor, [...]dass es da eine Fraktion gibt, die vielleicht jung sind und komplett dagegen, wohin es ältere Personen gibt, die sagen: Ja, warum nicht?!“ (Interview 3)

Diese Aussage zeigt auf, dass diese Interviewte Alter nicht als grundlegendes „Charakter“-Merkmal betrachtet, das das gesamte Individuum bestimmt, als dies in dem Ausschnitt zuoberst der Fall ist. Dies entspricht dem Ansatz der nächsten Aussage des Interviewten 1, der als Basis der Maßnahmen zur Integration der speziellen Bedürfnisse älterer MitarbeiterInnen die Frage nach den individuellen Bedarfen in den Mittelpunkt gestellt hat.

Der erste Interviewte, der im Personalbereich tätig ist, hat für die Frage nach einer organisationalen Strategie zum Umgang mit älteren MitarbeiterInnen schon eine Lösung gefunden:

„[...] durch die technologische Entwicklung auch dazu kommt, dass man sich Gedanken machen muss, was wir jetzt mit Mitarbeitern tun, die eben vielleicht nicht mehr die CNC-Kenntnisse haben. [...] Der jetzt auch gerade qualifiziert wird, der die ersten Entwicklungsgespräche führt mit so einem lebensphasenorientierten Ansatz zu arbeiten, den er vom ZMI in Ulm, ja, der ihm gerade vermittelt wird. Wo wir versuchen die Mitarbeiter selbst, also nicht jetzt zu sagen "Was können wir denn für dich tun? Wir bauen was um dich herum.", sondern wir versuchen die Selbststeuerung des Mitarbeiters anzustoßen. Wir spielen so ein bisschen Anlasser. Sein eigener Motor anspringt, nicht, "Was kann die Firma jetzt für dich tun", sondern "Wo willst du selber für DICH Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen?" (Interview 1)

Auch wenn die Aussagen des Interviewten auf den ersten Blick wirken, als wäre das Altern im Betrieb bereits ein durchdachtes Thema, beschränkt sich der Inhalt der Maßnahmen auf einen einzigen Mitarbeiter, der zum Umgang mit Älteren im Unternehmen geschult wird. Ob MitarbeiterInnen, die bis zur Zeit der nachlassenden Leistungsfähigkeit wenig in und um ihren Arbeitsplatz selbstständig entscheiden haben, im Alter Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen erkennen und formulieren können, ist fraglich. Maßnahmen müssen, sollen sie erfolgreich sein und möglichst viele MitarbeiterInnen erreichen, auch auf MitarbeiterInnen in ungelernen Positionen oder mit niedriger Qualifizierung zugeschnitten sein. Dennoch bleibt zu konstatieren, dass ein Bewusstsein für das Thema der älter werdenden Gesellschaft und damit auch der umfassenderen Bedeutung dieser für Organisationen in der KINAU GmbH entsteht. Im vorhergehenden Teil wurde angeführt, dass Altern unter bestimmten Rahmenbedingungen, die bereits zu früheren Zeitpunkten erstellt werden, nicht zwangsläufig zu einem Problem für die Organisation werden muss. So wurden von einem Befragten wertschätzende und anerkennende Führungsstile, alternsgerechte Arbeitszeitmodelle sowie frühzeitige Qualifizierungsmaßnahmen und stetige Veränderungen genannt. Dies kann dazu beitragen, altersindizierte Problematiken gar nicht erst entstehen. Wertschätzung und Anerkennung äußert sich im Unternehmen auf vielfältige Weise (s. Kap. 6.3.2).

Auch wenn diese nicht bewusst den Problemen des Alterns entgegenwirken sollen, ist davon auszugehen, dass in den Bereichen, in denen sich die MitarbeiterInnen wertgeschätzt fühlen, diese Anforderung eher erfüllt ist.

Veränderungen während des Erwerbslebens können dazu führen, dass sich auch ältere MitarbeiterInnen noch auf wandelnde Strukturen einstellen können und Verschleißerscheinungen durch lange und einseitige Belastungen entgegengewirkt werden. Dies könnte im Unternehmen durch den steten Wandel der Organisation aufgrund der Vergrößerung gegeben sein. Die MitarbeiterInnen sind während ihrer Erwerbsbiographie in der Organisation durchgehend neuen Strukturen gegenübergestanden und mussten sich auf diese einstellen.

Als Thema kommen das Altern der MitarbeiterInnen und der Umgang mit diesem „Massenphänomen“ innerhalb der Organisation gerade erst auf, wie sich auch an folgender Aussage eines Mitarbeiters, der sich gerade in der Ruhephase seiner Altersteilzeit befindet, erkennen lässt. Er bestätigt zwar das Angebot der Altersteilzeit, doch erwähnt ausdrücklich, dass dieses Arbeitszeitmodell noch nicht befriedigend umgesetzt wurde.

„[...] ich empfand bisher, dass äh, äh das Thema jetzt Altersteilzeit im Freizeitmodus als EXTREM schlecht. Weil (.) die Rentner kriegen mehr Informationen als ich. (.) Im Normalfall. [...] es gibt keine Einladung für eine Betriebsversammlung, zum Beispiel. Ich bin ja nach wie vor Mitglied [...] Ich habe das angesprochen, "ja, äh, das äh muss eigentlich der Betriebsrat machen". Damit war das Ding ERLEDIGT [...] es gibt ja immer so zum Geburtstag so ein kleines Geschenk [...] Das haben sie im ersten Jahr auch (.) weggelassen. Da habe ich mich beschwert, dann äh, ich habe es zwar dann (lachend) nicht mehr gekriegt aber in den Folgejahren [...]. Die Bausteine [betriebsinterne Zeitschrift] habe ich auch, gab es auch am Anfang nicht, die werden inzwischen auch zugeschickt.“ (Interview 7)

Die Problematik alternder Belegschaften ist zwar bereits in das Bewusstsein des Unternehmens gerückt, zufriedenstellende Antworten auf die damit einhergehenden Fragen müssen aber erst noch gefunden werden.

6.3.7 Wahrnehmung organisationaler Wandel

In einem der Interviews der MitarbeiterInnen der KINAU GmbH wird die Ausdifferenzierung der Tätigkeitsfelder in Zusammenhang mit der Vergrößerung der Organisation genannt:

„[...] bevor es die Zollabteilung gab, die gibt es ja auch erst seit ähm 2003 oder so, und haben ja davor in der Exportabteilung auch alles selber gemacht.“ (Interview 6)

Mehrere der Interviewten beschreiben einen starken Wandel der Firmenstruktur in den letzten Jahren. Sie begründen dies mit dem schnellen Wachstum des Unternehmens:

„Wir sind stark gewachsen. Und, als ich angefangen habe, waren wir, glaube ich, 600 Mitarbeiter. Jetzt sind wir 2000. [...] Da wusste jeder, was der Andere tut [...]. Jetzt sind wir zwanzig Designer, 2000 Leute. Da funktioniert nichts mehr ohne irgendwelche Besprechungen oder sonst was, um die zusammenzuhalten.“ (Interview 4)

Mit der Größe hat sich auch die Produktvielfalt erweitert und bringt mehr Arbeitsbelastung mit sich. Laut des Interviewten steht der größer werdende Erfolgsdruck aber der Kreativität entgegen, die für die Arbeit der Produktentwickler grundlegend ist. Die Aufgaben des Interviewten haben sich aus diesem Grund in der Zeit seiner Betriebszugehörigkeit und des Stellungswechsels vom einzigen Spieleredakteur hin zur Leitung der Redaktion mit sieben MitarbeiterInnen dahingehend verändert, dass er heute vor allem darum bemüht ist, seinen MitarbeiterInnen Zeit zu geben, damit diese kreativ sein können. Alle Anfragen, die auf die Abteilung zukommen, nimmt er entgegen um den Druck auf seine MitarbeiterInnen abzufedern.

Auch andere Befragte berichten von geänderten Arbeitsbedingungen und einem Wandel der Strukturen in ihren Abteilungen. Die Befragte folgender Aussage hat vor wenigen Jahren alleine das Produktmanagement übernommen, das bereits um weitere MitarbeiterInnen vergrößert wurde:

„Und es ist jetzt geplant, ein Team mit vier Personen plus mich, also fünf Personen Produktmanagement zu haben, die dann eben gezielt für ihre Bereich sich kümmern.“ (Interview 3)

Das spiegelt die Erwartungen von Unternehmen wider, ihre MitarbeiterInnen im Zuge des demographischen Wandels vermehrt weiterbilden zu müssen. In der Organisation KINAU GmbH steigt der Bedarf an Fachkräften mit der Vergrößerung, die aufgrund mangelnden Angebotes aus den eigenen Reihen rekrutiert und geschult werden müssen:

„[...] weil wir hier im Bereich der Führungskräfteentwicklung eigentlich noch im, ja, eine große Leerstelle haben. Da wurden in den letzten Jahren, letzten zehn Jahren eigentlich nur so angebotsorientiert gearbeitet. Ich habe das letztes Jahr einfach mal weitergeführt, weil die Prio Eins war letztes Jahr Nachwuchs-Förderprogramm.[...] weil viele in den letzten Jahren bedingt durch das starke Wachstum auch viele Mitarbeiter sind einfach in eine Führungsposition gekommen und haben auch nicht jetzt eine grundlegende Ausbildung dafür, vielleicht mal ein Kursus“ (Interview 1)

Dies ist für die KINAU GmbH eine Konsequenz aus dem Standort, der wenig Anreiz für ortsfremde Personen bietet, gepaart mit einer vergleichsweise geringen Vergütung der Arbeitskräfte und den Auswirkungen des demographischen Wandels, voran dem Fachkräftemangel. Der Standort ist für die Problematik ein exponentieller Faktor, da weder zu Binnenmigration noch zu internationaler Migration in periphere Räume verleitet wird.

6.3.8 Arbeitsbelastung

Die Interviewten berichten von einer hohen Arbeitsbelastung im Unternehmen, was sich sowohl an den Überstunden als auch am geschilderten Stress in der Arbeit zeigt:

„[...] es gibt Leute, die haben da sechzig, siebzig Überstunden in vier, fünf Monaten zusammengetragen.“ (Interview 8)

Da sich das Unternehmen in den letzten Jahrzehnten jede Dekade verdoppelt hat, wie Interviewte berichten (s. Kap. 6.3.7), könnte das an einer andauernden Unterbesetzung in den Abteilungen für die sich stetig vermehrenden und ändernden Aufgaben liegen:

„[...] dass einfach in vielen Abteilungen viel Stress herrscht. Und man eh schon viele Aufgaben hat und viele Überstunden hat, was man auch jedes Jahr auf der Betriebsversammlung hört, dass wieder so und so viele tausend Überstunden aufgebaut wurden [...] dass eben viel Stress ist, muss schneller sein und muss trotzdem tolle Ideen haben.“ (Interview 10)

Die Schilderungen über die hohe Arbeitsbelastung gehen mit jenen über die stetige Vergrößerung des Unternehmens und der Ausweitung der Abteilungen sowie der Ausdifferenzierung der Aufgaben einher.

„Also ich kann mich nicht daran erinnern, dass ich irgendwann mal bei KINAU auf dem Stuhl gesessen habe, mir überlege habe: So - und jetzt? (Lachen) Es sind alle Sachen getan, die Neuheiten sind fertig. Jetzt konzentrieren wir uns auf Neuheiten 2015. Schön wäre es!“ (Interview 3)

6.3.9 Netzwerke im Unternehmen

Zum Thema der Implementierung von Maßnahmen zur Netzwerkförderung in der Organisation nennen die Befragten zwar Projekte für die Auszubildenden, übergreifend für alle Abteilungen und MitarbeiterInnengruppen ist ihnen aber nichts bekannt. Es besteht bei den MitarbeiterInnen aber großes Interesse an Netzwerken innerhalb des Unternehmens, da persönliche Netzwerke als Faktor für das Fortkommen im Unternehmen angesehen werden:

„[...] dass ich da eben vielleicht Kontakte knüpfen kann oder Freundschaften oder dergleichen, dass man hier eben ein soziales Netzwerk sozusagen erweitern kann“ (Interview 9)

„[...] es ist zwar gut zu wissen, ‚OK, der ist Holzmechaniker hinten im Werk 3‘, aber das bringt mir nichts. Ich muss die Leute um mich herum kennenlernen“ (Interview 10)

Darüber hinaus nennt die Befragte als eines ihrer Ziele während der Ausbildung:

„Mein Netzwerk aufzubauen in der Firma.“ (Interview 10)

Die befragte Auszubildende schildert den Aufbau von Netzwerken als sehr wichtig für sie. Den Vorteil von Netzwerken sieht sie darin, eigene Anliegen besser voranbringen zu können, wenn sie weiß, an wen sie sich wenden kann:

„Weil, der sitzt dann sozusagen an der Quelle und macht das ja dann auch direkt. [...] Und deswegen versuche ich auch, in den Abteilungen so gut wie möglich Kontakte zu knüpfen. Dass, wenn ich eine Frage habe, dass ich dann wirklich auf die richtigen Leute zugehe und die mir dann auch weiterhelfen können.“ (Interview 10)

Für viele MitarbeiterInnen ist ihr Wohlbefinden während der Arbeitszeit von einem freundschaftlich gepflegten sozialen Umfeld abhängig. Die Befragte 6 berichtet von einem vom Unternehmen organisierten Seminar, an dem sie teilgenommen hat, dass das Gruppengefühl in ihrer Abteilung stärken sollte:

„[...] das war voll gut. [...] ab vom Büroalltag, dass du dich da auch so ein bisschen kennen lernst und achten lernst. Und vor allem auch das so ein bisschen Wir-Gefühl von der Abteilung her.“ (Interview 6)

Dieses Seminar war eine einmalige Aktion, was die Befragte bedauert, da es ihr sehr gut gefallen hat. Obwohl es an einem Samstag außerhalb der Arbeitszeit stattgefunden hat, würde sie es gerne wiederholt wissen. Dennoch kann man aus den Interviews herauslesen, dass sich in der Organisation über andere Treffpunkte Netzwerke bilden lassen, die jedoch entweder mit dem Alter oder mit dem Familienstand zusammenhängen. So können sich Eltern in der Kinderkrippe, Auszubildende während ihren Aktionen oder Ausflügen, oder KollegInnen in ihren Abteilungen treffen und kennenlernen.

Der Interviewte, der sich in Altersteilzeit befindet, kritisiert jedoch, dass diese persönlichen Netzwerke zu wichtig seien, weil von Seiten des Unternehmens keine Netzwerkförderung erfolgt und die Informationspolitik teils nicht alle erreiche.

„Ja, inoffiziell, es bilden sich Gruppen raus, die äh die gemeinsam Frühstück machen, es bilden sich Gruppen raus, die in der Mittagspause zusammen sit-

zen, oder auch mal einen, einen Stadtrundgang machen. Es bilden sich Gruppen raus, die in ihrer Freizeit mal zum Kegeln gehen oder, oder für mich war eine Zeit lang, [...] haben wir zwei Stunden in der Kneipe getroffen und haben halt mal ein Bierchen miteinander getrunken, was gegessen. Und da waren dann auch so, so In/ das waren auch dann Informationen.“ (Interview 7)

Der Wunsch nach Netzwerken ist bei allen Interviewten, die sich dazu äußern, vorhanden, oft auch, weil sie als Schlüssel zum eigenen beruflichen Erfolg betrachtet werden. Von Organisationsseite wird derzeit aber noch wenig zur Förderung der Netzwerke der MitarbeiterInnen unternommen.

6.3.10 Die Zukunft der Organisation

In diesem Themenbereich zeigt sich ein Unterschied in der Bewertung der Situation des Unternehmens zwischen den Interviewten mit und ohne Personalverantwortung. Durch das starke Wachstum des Unternehmens wurden viele MitarbeiterInnen befördert. So meint ein Interviewter:

„[...] weil viele in den letzten Jahren bedingt durch das starke Wachstum auch viele Mitarbeiter sind einfach in eine Führungsposition gekommen und haben auch nicht jetzt eine grundlegende Ausbildung dafür, vielleicht mal ein Kursus.“ (Interview 1)

Durch das Wachstum ist der Bedarf an Führungskräften gestiegen. Gedeckt werden muss dieser somit auch durch MitarbeiterInnen aus den eigenen Reihen:

„Es ist immer schwierig, wie gesagt, Leute herzubekommen, die fachlich kompetent sind.“ (Interview 8)

Wenn die Belegschaften immer älter werden und vermehrt MitarbeiterInnen aus dem Unternehmen austreten, kann sich die Frage stellen, wie (Fach-) Wissen bewahrt wird und wie sich MitarbeiterInnen aus den eigenen Reihen zu guten Führungskräften entwickeln können.

Das Unternehmen hat kurz vor den Interviews ein einjähriges Mentoringprogramm beendet, in dem bereits lange der Unternehmenseinheit Bachmann GmbH zugehörige MitarbeiterInnen mit jungen MitarbeiterInnen der KINAU GmbH zusammengebracht wurden. Das Projekt wurde sowohl von teilnehmenden als auch außenstehenden MitarbeiterInnen positiv aufgenommen:

„[...] so wie ich es gelesen habe, [...] denke ich, war das eine gute Sache, die einen auch weiterbringt.“ (Interview 6)

„[...] da haben wir uns über verschiedene Themen immer wieder unterhalten und man kommt in seinen Gedanken und auch in der Teamfähigkeit immer weiter, aus meiner Sicht, viel weiter, wenn man zusammen spricht, wenn man

versucht, gemeinsam Lösungen zu finden. Das ist viel, viel effektiver als wenn man alleine da sitzt [...]“ (Interview 5)

Dies zeigt, dass im Unternehmen Maßnahmen ergriffen werden, um den Implikationen des sich vollziehenden Wandels in der MitarbeiterInnenstruktur zu begegnen und die Organisation auf die kommenden Anforderungen vorzubereiten.

6.4 Schlussfolgerungen

Die Transformationen, die sich für Organisationen durch die Konsequenzen des demographischen Wandels ergeben können und ergeben werden, sind im Unternehmen KINAU GmbH teilweise bewusst. Die Handlungsentscheidungen, die auf die Transformationen angebracht wären, stehen teilweise den Entscheidungen, die die KINAU GmbH als Familienunternehmen für die Familieninteressen trifft, entgegen.

Für die MitarbeiterInnen des Unternehmens birgt der Wandel auch Chancen: So können sie beispielsweise leichter ohne spezielle Ausbildung oder türöffnende Bildungsabschlüsse Stellungen im Unternehmen erreichen, die ihnen bei ohne der Probleme des Fachkräftemangels verwehrt bleiben würden. Eine weitere Chance liegt in der Perspektive, besser eigene Ansprüche an den Arbeitgeber durchsetzen zu können.

Im Folgenden werden ausführlich Schlussfolgerungen aus der vorhergehenden Studie präsentiert.

6.4.1 Anreiz als ArbeitgeberIn

Obwohl die Arbeitsbelastung hoch ist und die finanziellen Anreize gering, können ArbeitnehmerInnen verstärkt wegen der erwarteten Transformationen des demographischen Wandels profitieren. Der Fachkräftemangel macht es für das Unternehmen unabdingbar, potentielle Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu schulen. Arbeitsstellen können an die MitarbeiterInnen angepasst werden, Aufgabengebiete können flexibler verteilt werden. Eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten ist erwünscht. Für MitarbeiterInnen besteht so die Möglichkeit, sich dem Unternehmen beruflich anzupassen und so leicht in Führungspositionen zu kommen, die unter Umständen in Gebieten ohne Fachkräftemangel so für sie nicht erreichbar wären.

6.4.2 MitarbeiterInnenbindung

Eine große Stärke der Organisation KINAU GmbH ist die hohe MitarbeiterInnenbindung. Diese wird durch die Wertvorstellungen, die das Unternehmen durch ihre Produkte und ihre Firmenphilosophie verkörpert, und das dadurch entstehende hohe Identifikationspotenzial erreicht. Dies kompensiert die schlechte Bezahlung

und hält die AnwohnerInnen in der Region, da sie eine Arbeitgeberin vor Ort haben, die das Bedürfnis nach sinnvoller Beschäftigung der MitarbeiterInnen befriedigt. Auch die hohe regionale Verbundenheit, die die Organisation durch ihre familiengeführte Struktur hat und durch soziales Engagement in der Region weiter verstärkt, macht es leicht, sich als Ortsansässiger mit der Organisation zu identifizieren. Für das Unternehmen erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass die SchulabgängerInnen sich bei Ihnen bewerben werden und HochschulabgängerInnen an ihren Heimatort zurückkehren können, da sie dort eine berufliche Perspektive vorfinden. Bleibt so die Sozialstruktur trotz der grundsätzlich für negative Transformationen des demographischen Wandels gefährdeten Lage im Norden Bayerns im Sinne einer heterogenen Gemeinschaft bestehen, erhöht dies den Anreiz für AnwohnerInnen zu bleiben und sich dort zur Familiengründung niederzulassen.

6.4.3 Nachwuchsförderung

Für die Organisation ist Nachwuchsförderung extrem wichtig, da der Fachkräftemangel, der eine Konsequenz des demographischen Wandels ist, für die Organisation bereits ein präsent Problem darstellt. Eine wichtige Strategie des Unternehmens ist es, auch MitarbeiterInnen ohne formale Ausbildungen weiterzubilden und sie in Führungspositionen hineinwachsen zu lassen. Diese Strategie wird auch in anderen Unternehmen unter Umständen wichtiger werden, wenn sich in den nächsten Jahr(zehnt)en die Auswirkungen des demographischen Wandels ausweiten und in betroffenen Gebieten verschärfen werden.

Das Unternehmen legt starken Wert auf selbstverantwortliches Arbeiten. Das kann bewirken, dass die MitarbeiterInnen über die Selbstständigkeit ein hohes betriebsinternes Wissen aufbauen. Die MitarbeiterInnen können Stellen erreichen, die andere Organisationen, die eine größere Auswahl an Fachkräften haben, an Personen mit höheren Bildungsabschlüssen gegeben hätten. Quereinstieg ist zwischen den Abteilungen der KINAU GmbH gut möglich, auch Queraufstieg. Dies unterscheidet die Organisation in ihrer Durchlässigkeit in den vertikalen Hierarchien von der in Deutschland gebräuchlichen Praxis, dass Berufspositionen aufgrund der hohen Standardisierung deutscher Abschlüsse und der hohen beruflichen Spezifität stark an Bildungsabschlüsse und Berufsausbildungen geknüpft sind (vgl. Weins 2010; Müller et al. 1998). Für die Organisation könnte das in Zukunft den Vorteil mit sich bringen, dass Kompetenzen nur im eigenen Unternehmen verwertbar bleiben, wenn den MitarbeiterInnen formale Bildungsabschlüsse fehlen um in anderen Organisationen arbeiten zu können. Ob die MitarbeiterInnen bei einem Wechsel in eine andere Organisation tatsächlich mit einem Abstieg rechnen müssten, lässt sich aus den Interviews nicht ableiten. Da in Deutschland aber in den letzten Jahrzehnten mit steigender Tendenz formale Bildungsabschlüsse verlangt wurden, ist davon auszugehen, dass ein Wechsel der Organisation für einige, die

sich in der KINAU GmbH hochgearbeitet haben und in Stellungen mit dem Aufbau der MitarbeiterInnenzahl hineingewachsen sind, ein Arbeitswechsel in eine andere Organisation mit einem beruflichen Abstieg einhergehen würde.

6.4.4 Teilzeitmodelle

Die Arbeitszeitmodelle müssen auf allen Ebenen ausgebaut werden, um die Arbeitsressourcen vorhandener MitarbeiterInnen besser nutzen zu können. Wenn nur die Wahl zwischen Vollzeit, Auszeit oder Teilzeit in einer nicht befriedigenden Stelle besteht, geht viel an potentieller Arbeitskraft und bereits aufgebautem Wissen verloren. Dass Väter gefördert werden, in Familienzeit zu gehen, ist bereits ein guter Ansatzpunkt des Unternehmens, der weiter verfolgt werden sollte, um Frauen durch die Entlastung in der Familienarbeit mehr Ressourcen für Erwerbsarbeit zu eröffnen. Dies ist im Sinne des Unternehmens, da die derzeitige Entwicklung aufzeigt, dass Frauen den größeren Anteil an gut ausgebildeten EinsteigerInnen auf dem Arbeitsmarkt ausmachen.

Auch für ältere MitarbeiterInnen müssen flexiblere Arbeitszeitmodelle realisierbar werden, um Verschleißerscheinungen zu minimieren und sie bis zum Ende ihrer Erwerbstätigkeit als volle Arbeitskraft aufrecht erhalten zu können. Dies wird in Ansatzpunkten von der Organisation bereits durchdacht, die Realisierung ist allerdings noch nicht befriedigend. Damit mehr ältere ArbeitnehmerInnen die Angebote nutzen, müssen sie noch mehr auf die Bedürfnisse der bald ausscheidenden ArbeitnehmerInnen zugeschnitten werden, als dies jetzt der Fall ist.

Doch auch für nicht durch irgendeine Art beeinträchtigte ArbeitnehmerInnen könnte das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen wichtig werden, da gut ausgebildete Fachkräfte in von den Konsequenzen des demographischen Wandels, wie dem Fachkräftemangel, betroffenen Regionen mehr fordern können und die Organisationen mehr bieten müssen.

6.4.5 Familie als Chance

Die Wichtigkeit des Themas „Familie“ liegt für die Organisation in den hergestellten Produkten, da sie auf Eltern als AbnehmerInnen angewiesen sind. Zum anderen wird auch innerhalb des Unternehmens viel für Familien getan, allerdings laut der Interviews mit unterschiedlich gut empfundenen Ergebnissen für die MitarbeiterInnen. Gleichzeitig wird die KINAU GmbH als sehr sichere Arbeitgeberin wahrgenommen. So werden einerseits bereits bestehende Familien gefördert, andererseits wird die Familiengründung indirekt unterstützt. Familiengründung ist unter anderem vom Gefühl der Sicherheit abhängig. Dieses Gefühl vermittelt das Unternehmen über die Stabilität des Arbeitsplatzes.

Hinweise darauf, dass MitarbeiterInnen mit Kindern finanziell und über Kinderbetreuungsangebote unterstützt werden, sind vielfach gegeben. Um Mitarbeiterinnen

aber längerfristig als ArbeitgeberIn anziehen zu können, müssen auch beruflich Perspektiven für Frauen auch mit Familie realisiert werden können. Hier liegt unter Umständen noch Potenzial, dass derzeit noch nicht umfassend vom Unternehmen genutzt wird.

6.4.6 Ältere MitarbeiterInnen

Ältere MitarbeiterInnen sollten bis zum Schluss ihrer Erwerbsphase integriert bleiben. Maßnahmen hier zu dürfen nicht erst ergriffen werden, wenn die Auswirkungen des Arbeitslebens symptomatisch werden. Auch diese Gruppe von ArbeitnehmerInnen wird mehr fordern können und müssen, um ihre Interessen umsetzen zu können. Eine jahrelange, sehr hohe Arbeitsbelastung im Unternehmen mit bis zu siebzig Überstunden in wenigen Monaten ist nicht nur für ältere MitarbeiterInnen schlecht, da sie aufgrund ihres Alters nicht mehr ausreichend leistungsfähig oder –willig sind, sondern bedingt auch bei jüngeren MitarbeiterInnen früher Ermüdungs- und Verschleißerscheinungen. Im Sinne einer möglichst langen Nutzung aller Arbeitsressourcen sollte von Unternehmensseite darauf geachtet werden, dass keine im geschilderten Maße übermäßige Beanspruchung der MitarbeiterInnen erfolgt. Die vom ersten Interviewten geschilderte derzeitige Strategie der Organisation setzt bei den alternden MitarbeiterInnen das Wissen um ihre individuellen Bedürfnisse des Alterns voraus. Wenn eine immer größere Anzahl der MitarbeiterInnen zu dieser Gruppe gehört, wird es aber mit dem Formulieren der eigenen neuen Bedürfnisse nicht getan sein. Das Unternehmen muss eine Strategie entwickeln, die Lösungen für Viele bereithält.

6.4.7 Netzwerke stärken

In alternden Belegschaften kann dann die Gefahr des umfassenden Verlustes betriebsinternen Wissens bestehen, wenn die geburtenstarken Kohorten in den Ruhestand ein- und aus den Organisationen austreten und die Organisationen keine Maßnahmen zum Wissenserhalt ergreifen. Auf die KINAU GmbH trifft das in besonderem Maße zu, da viele MitarbeiterInnen sehr lange zum Betrieb gehört haben und derzeit in die Lebensphase des Ruhestands wechseln. Gleichzeitig wird in den Interviews kaum von Maßnahmen zur Stärkung von Netzwerken berichtet. Unter Umständen war das im Unternehmen durch die frühere überschaubare Größe noch kein Thema, bei bleibender Tendenz des Firmenwachstums könnte dies aber notwendig werden. Gerade Erfahrungswissen, das im Gegensatz zur fluiden Intelligenz mit dem Alter zunimmt, wird mit der Alterung der Belegschaften mehr. Doch es müssen Vorkehrungen getroffen werden, damit dieses Wissen nicht verloren geht. Die Netzwerkforschung liefert Hinweise darauf, dass Innovationen in großen Netzwerken mit vielen schwachen Verbindungen eher entstehen (Granovetter 1983; Hauser/ Tappeiner/ Walde 2007). In diesem Zusammenhang wäre

interessant, ob es eine Korrelation zwischen Netzwerken mit vielen schwachen Verbindungen und dem Erhalt von Wissen in Netzwerken gibt. Bei hoher Identifikation mit dem Unternehmen durch die Ausscheidenden und anerkennendem Umgang der „Wissensempfänger“ mit dem Wissen, dass sich in den Jahren der Betriebszugehörigkeit angesammelt hat, könnte es in beidseitigem Interesse sein, eine Strategie zur explizite Übergabe von Wissen zu implementieren.

7 Entwicklung von weiterführenden Hypothesen

Die qualitative Analyse sowie die daraus vor dem Hintergrund des demographischen Wandels getroffenen Schlussfolgerungen können Anlass zur Entwicklung von Hypothesen geben, die in weiteren Studien überprüft werden können. Im Folgenden werden einige Hypothesen aufgelistet, die sich aus dieser Studie ergeben.

Die folgenden Hypothesen beziehen sich auf den Fachkräftemangel, der als wahrgenommenes Problem im Unternehmen mehrfach Erwähnung fand. In Zusammenhang damit wird die hohe Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation gebracht, die in allen Interviews Erwähnung fand, selbst bei Befragten, die sich kritisch zu organisationalen Abläufen oder der familiengeführten Struktur äußerten:

Besteht eine hohe Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, findet sich eine hohe Zahl von Mehrarbeitsstunden. Durch diese kann ein Fachkräftemangel kurzfristig kompensiert werden.

Der nächsten Hypothese liegt die Vermutung zugrunde, dass Unternehmen, die ethisch-moralisch hoch im Kurs stehende Produkte herstellen, weniger mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen hätten, als aufgrund der Rahmenbedingungen zu erwarten wäre:

Organisationen, deren Produkte Wertvorstellungen bedienen, haben einen geringeren Fachkräftemangel als zu erwarten.

Die nächste Hypothese bezieht sich auf Werte, die innerbetrieblich umgesetzt werden:

Organisationen, deren Unternehmensphilosophie Wertvorstellungen beinhaltet, haben einen geringeren Fachkräftemangel als zu erwarten.

In der folgenden Hypothese wird davon ausgegangen, dass flexible Arbeitszeitmodelle auch jenen Personen die Entscheidung, erwerbstätig zu sein, ermöglichen, die sich bei unflexiblen Arbeitszeitmodellen dagegen entscheiden würden:

Das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen für alle ArbeitnehmerInnen kann den Fachkräftemangel minimieren.

Speziell auf Eltern bezogen ergibt sich aus der Studie:

Die Zufriedenheit in der Organisation ist höher, wenn auf die spezielle Situation von Eltern Rücksicht genommen wird, in dem Arbeitszeitmodelle auf allen beruflichen Ebenen angeboten werden.

Es wird aufgrund der Studie vermutet, dass das Unternehmen mit einem weit größeren Fachkräftemangel zu kämpfen hätte, wenn es nicht Fach- und Führungskräfte aus eigenen Reihen fördern würde. Daraus leitet sich die Hypothese ab:

In Organisationen, die Nachwuchsförderung betreiben, ist der Fachkräftemangel geringer als zu erwarten.

Aufgefallen war die Durchlässigkeit in den vertikalen Hierarchien für MitarbeiterInnen. Daraus folgt:

In Organisationen, in denen der hierarchische Aufstieg nicht durch formale Bildungsabschlüsse begrenzt ist, ist der Fachkräftemangel geringer als zu erwarten.

Ein weiteres expliziertes Problem ist die Alterung der MitarbeiterInnen. In diesem Zusammenhang entstehen aus der Schlussfolgerung zu alternden Belegschaften folgende Hypothesen:

Organisationen, in denen für MitarbeiterInnen während der gesamten Erwerbsphase flexible Arbeitszeitmodelle realisiert werden, haben weniger Arbeitszeitausfälle bei älteren MitarbeiterInnen.

Da Netzwerke mit vielen schwachen Verbindungen Innovationen und Informationsweitergabe begünstigen, wäre es wert zu untersuchen, ob dies auch für die Weitergabe von Wissen Geltung hat. Die zu dieser Überlegung entsprechende Hypothese lautet:

In Organisationen mit starken Netzwerken ist der durch den hohen Anteil älterer MitarbeiterInnen und deren Ausscheiden potenziell zu befürchtende Wissensverlust geringer.

8 Kritik

Für ein vollständiges Bild wäre es schön gewesen, noch eine Befragungsperson aus dem Bereich der Produktion oder aus der Gruppe der SaisonarbeiterInnen zu haben, die im Unternehmen KINAU GmbH einen Teil der ArbeitnehmerInnen ausmachen. Im beschriebenen Unternehmen scheinen Unterschiede in der Struktur zwischen dem kaufmännischen Bereich und der Fertigung zu bestehen, die hier nicht abgebildet werden konnten. Gerade in der Fertigung wäre es interessant gewesen, die Formen der Anerkennung für die geleistete Arbeit zu betrachten, da im kaufmännischen Bereich vermehrt „Produkte“ bewertet werden, deren Ergebnis sich nicht messen lässt. Die Interviewten im Kundencenter waren mit der erhaltenen, bzw. der nicht erhaltenen Anerkennung, unzufrieden. Gerade dort lässt sich schwer überprüfen, wie gut ein Mitarbeiter arbeitet. MitarbeiterInnen aus der Fertigung hätten dazu in Kontrast gestellt werden können. Die gewonnenen Aussagen werden dadurch dennoch nicht weniger valide, nur der betrachtete Ausschnitt ist enger, als er es im anderen Fall gewesen wäre. Die Ergebnisse lassen sich nur indirekt auf das zugrunde liegende Thema des demographischen Wandels beziehen, erst in den Schlussfolgerungen werden einige Zusammenhänge deutlich. Eine direkte Folge der Schlussfolgerungen wäre in manchen Fällen der Nachvollziehbarkeit des zugrunde liegenden Themas zu Gute gekommen, hätte jedoch die tiefer liegenden Strukturen des Bildes über die Organisation nicht so klar hervortreten lassen, wie es durch diese Vorgehensweise möglich war. Um die Hauptthemen klarer herausarbeiten zu können, fiel die Entscheidung zu Ungunsten der Alternative auf diesen Aufbau der Arbeit.

9 Schlusswort

Der demographische Wandel ist bereits für diese Organisation ein implizites Thema, wie allein das Bewusstsein über den Fachkräftemangel bei vielen der interviewten MitarbeiterInnen zeigt. Strategien für das zukünftige Bestehen der Organisation auch unter den Umständen, die durch den demographischen Wandel gesetzt werden, stehen teilweise im Gegensatz zur organisationalen Struktur der Organisation als Familienunternehmen. Doch auch wenn manche Verhaltensweisen, die die Firmeneigentümerfamilie aufzeigt, rationalen Verhaltensweisen unter den Implikationen des demographischen Wandels und der Organisationsentwicklung widersprechen, hat sich ein großer Vorteil, der mitunter aus dieser Struktur entsteht, gezeigt: die auffallend starke Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen. Dies kommt der Organisation in mehreren Beziehungen zu Gute und zeigt auf, dass auch in Zeiten der Internationalisierung und Entfremdung Familienunternehmen die Tücken des Marktes und die bestehenden Transformationen des demographischen Wandels erfolgreich bewältigen können.

Darüber hinaus kann an diesem Beispiel gesehen werden, dass Verantwortungsübernahme durch Organisationen für die regionale Entwicklung sowohl der Organisation selbst als auch der Region nützt und dazu beiträgt, dass auch periphere Gebiete trotz negativer Entwicklungen in der Umgebung lebendig bleiben können.

Verantwortung über die eigenen Belange hinaus zu übernehmen könnte zukünftig auch für Organisationen wichtiger werden, besonders, wenn sie sich nicht in Ballungsräumen befinden. Überlegungen, wie diese Verantwortung umgesetzt wird, sollte von möglichst vielen Organisationen in naher Zeit getroffen werden.

10 Quellenverzeichnis

- Abraham, M./ Büschges, G. (2009): *Einführung in die Organisationssoziologie*. 4. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Allmendinger, J./ Ebner, C. (2006): *Arbeitsmarkt und demografischer Wandel. Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland*. In: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie. Jg. 50, Bd. 4. Hogrefe Verlag, Göttingen. S. 227-239.
- Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung [BLS] (2012): *Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Bayerns Veränderung 2031 gegenüber 2011 in Prozent*. In: https://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/demwa/karte_bvb_2011_2031.pdf [Letzter Zugriff: 02.07.2012]
- Böhm, K./ Drasch, K./ Götz, S./ Pausch, S. (2011): *Frauen zwischen Beruf und Familie. Potenziale für den Arbeitsmarkt*. IAB-Kurzbericht 23/2011. In: <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k111128n03> [Letzter Zugriff: 18.08.2013]
- Böhme, S./ Eigenhüller, L./ Werner, D./ Baumann, D./ Conrads, R./ Kistler, E./ Kucher, A. (2012): *Demografie und Arbeitsmarkt in Bayern. Entwicklung, aktuelle Lage und Ausblick*. IAB-Regional IAB Bayern Nr. 2. In: http://doku.iab.de/regional/BY/2012/regional_by_0212.pdf [Letzter Zugriff: 08.08.2013]
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung [BiB-a] (2012): *(Keine) Lust auf Kinder? Geburtenentwicklung in Deutschland*. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung [BiB-b]: *Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland, 1871 bis 2010*. In: http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/06/Abbildungen/a_06_07_zusgef_geburtenziffer_d_1871_2010.html?nn=3073508 [Letzter Zugriff: 25.07.2013]
- Bundesministerium des Innern [BmI](2012): *Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung*. Rostock. In: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Politik_Gesellschaft/DemographEntwicklung/demografiestrategie.pdf?__blob=publicationFile
- Cattell, R. B. (1987): *Intelligence: Its Structure, Growths and Action*. North-Holland, Amsterdam.
- Commission staff working document [CSWD] (2009): *Demography Report 2008: Meeting social needs in an ageing society*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2010): *Arbeitsmarkt und Demografie. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt*. Eigenverlag, Berlin/ Brüssel.
- Diefenbach, H. (2010): *Jungen – die „neuen“ Bildungsverlierer*. In: Quenzel, G./ Hurrelmann, K. (Hrsg.): *Bildungsverlierer. Neue Ungleichheiten*. VS Verlag, Wiesbaden. S. 245-271.
- Eckhard, J. (2006): *Kinderlosigkeit durch Partnerschaftslosigkeit. Der Wandel der Partnerschaftsbiographien und Zusammenhänge mit der Geburtenentwicklung*. In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*. Jg. 31, Bd. 1. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 105-125.
- Ems Achse Jobmotor Nordwest: <http://www.emsachse.de/> [letzter Zugriff: 23.06.2013]
- European Commission, Eurostat [eurostat] (2012): *Total fertility rate, 1960-2009 (live births per woman)* In: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Total_fertility_rate,_1960-2009_%28live_births_per_woman%29-de.png&filetimestamp=20120712132138 [Letzter Zugriff: 10.08.2013]
- Garloff, A./ Pohl, C./ Schanne, N. (2012): *Alterung der Bevölkerung hat sich kaum auf die Arbeitslosigkeit ausgewirkt. Demografischer Wandel der letzten 20 Jahre*, IAB-Kurzbericht 10/2012. In: <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k120731309> [Letzter Zugriff: 18.08.2012]
- Geißler, R./Meyer, T. (2008): *Struktur und Entwicklung der Bevölkerung*. In: *Geißler, R.: Die Sozialstruktur Deutschlands*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hauser, C./ Tappeiner, G./ Walde, J. (2007): *The Learning Region: The Impact of Social Capital and Weak Ties on Innovation*. In: *Regional Studies*. Bd. 41. H. 1. Taylor & Francis, London. S. 75-88.
- Heilbronn-Franken Region der Weltmarktführer: <http://www.weltmarktfuehrer.info/> [letzter Zugriff: 23.06.2013]
- Hill, P. B./ Kopp, J. (2013): *Familiensoziologie. Grundlagen und theoretische Perspektiven*. 5. überarb. Ausg. Springer VS, Wiesbaden. S. 121-254.
- Hummel, D. (2000): *Der Bevölkerungsdiskurs. Demographisches Wissen und politische Macht*. Leske + Budrich, Opladen.
- Inglehart, R. (1977): *The Silent Revolution*. Princeton University Press, Princeton.
- Inglehart, R. (1981): *Post-Materialism in an Environment of Insecurity*. In: *The American Political Science Review*. Bd. 75, H. 4. S. 880 – 900.
- Jans, M. (2006/2004): *Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen – Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse*. In: *Sozial-*

- wissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid. Organisations-und Verwaltungsforschung. Bd. 2. Eigenverlag, Bonn. S. 9-43.
- Kaufmann, F.-X. (2005): *Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M.
- Kleining, G. (1995): *Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung. Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik*. Bd. 1. Beltz, Psychologie Verlags Union, Weinheim.
- Kramer, C./ Nutz, M. (2006): *Räumliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Bildungs- und Erziehungswesen*. In: Gans, P./ Schmitz-Veltin, A. (Hrsg.): *Demographische Trends in Deutschland. Folgen für Städte und Regionen*. Verlag der ARL, Hannover. S. 192-220.
- Kröhnert, S./ Medicus, F./ Klingholz, R. (2006): *Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen?* Deutscher Taschenbuchverlag, München.
- Kühl, S. (2010): *Organisationen – Was ist das eigentlich? Plädoyer für einen engen Begriff von Organisation*. Working Paper 05/2010. In: http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/workingpapers.html [Letzter Zugriff: 31.08.2013]
- Kühl, S./ Strodtholz, P./ Taffertshofer, A. (2009): *Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick*. In: dies. (Hrsg.): *Handbuch der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 13-27.
- Küpper, P. (2010): *Regionale Reaktionen auf den Demographischen Wandel in dünn besiedelten, peripheren Räumen*. Rhombos-Verlag, Berlin.
- Lamnek, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Luhmann (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt am Main.
- Maier, G. (2000): *Erwerbstätigkeit und Frauen in der zweiten Lebenshälfte*. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*. Bd. 33, H. 4. S. 276-283.
- Malthus, T. R. (1798/1924): *Eine Abhandlung über das Bevölkerungsgesetz*. 1. Bd. 2. Aufl. Gustav Fischer Verlag, Jena.
- Marx, K. (1844/1962): *Pariser Manuskriptfragmenten des Jahres 1844*. In: Lieber, H.-J./ Furth, P. (Hrsg.): *Karl Marx. Frühe Schriften*. 1. Bd. Cotta, Stuttgart.
- Mayring, P. (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 7. Aufl. Deutscher Studien Verlag, Weinheim.
- Meier-Braun, K.-H. (2006): *Der lange Weg ins Einwanderungsland Deutschland*. In: *Zuwanderung und Integration. Der Bürger im Staat*. Bd. 56. H. 4. S. 204-208.

- Müller, W./ Steinmann, S./ Ell, R. (1998): *Education and Labour-Market Entry in Germany*. In: Shavit, Y./ Müller, W. (Hrsg.): *From School to Work*. Oxford University Press, Oxford. S. 143–188
- Naegele, G. (2000): *Aktive Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung älter werdender Arbeitnehmer. Bericht von einer EU-weiten Fachtagung in Turku/Finnland*. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*. Ausg. 33, Bd. 4. S.262-264.
- Petersen, T./ Lübcke, B. (2006): *Elternschaft als ökonomisches Entscheidungsproblem: modell-theoretische Grundlagen und familienpolitische Konsequenzen*. In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*. Jg. 31, Bd. 2. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 187-230.
- Piekenbrock, D. (2013) (Hrsg.): *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden [A - Z]*. Springer-Gabler, Wiesbaden. S. 206.
- Pöttsch, O. (2012): *Geburten in Deutschland. Ausgabe 2012*. Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. In: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsbewegung/BroschuereGeburtenDeutschland0120007129004.pdf?__blob=publicationFile[Letzter Zugriff: 14.08.2013]
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011): *Herausforderungen des demografischen Wandels. Expertise im Auftrag der Bundesregierung*. Hrsg.: Statistisches Bundesamt. Bonifatius GmbH Buch-Druck-Verlag, Paderborn.
- Schimany, P. (2007): *Migration und demographischer Wandel*. Hrsg.: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg.
- Schneider, L. (2008): *Alterung und technologisches Innovationspotenzial. Eine Linked Employer-Employee Analyse*. In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, Jg. 33, Bd. 1. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 37-54.
- Sutton, M. (2008): *The Second Demographic Transition: Is There A Conventional Wisdom?* In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*. Jg. 33, Bd. 3-4. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 247-270.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder [destatis] (2009): *Demografischer Wandel in Deutschland. Entwicklung auf die Zahl der Erwerbspersonen*. H. 4.
- Statistisches Bundesamt [destatis] (2013): *Weiter hohe Zuwanderung nach Deutschland im Jahr 2012*. Pressemitteilung Nr. 156 vom 07.05.2013. In: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/05/PD13_156_12711.html[Letzter Zugriff: 11.08.2013]

- Stiftung Weltbevölkerung [StWb] (2012): Weltbevölkerung zum Jahreswechsel 2012/2013. In: <http://www.weltbevoelkerung.de/oberes-menue/presse/presse/presseinformationen/news-ansicht/display/weltbevoelkerung-zum-jahreswechsel-20122013.html> [Letzter Zugriff: 31.08.2013]
- Wanger, S. (2011): *Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit.* IAB-Kurzbericht 9/2011. In: <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k110414n01> [Letzter Zugriff: 18.08.2013]
- Weins, C. (2010): *Kompetenzen oder Zertifikate? Die Entwertung ausländischer Bildungsabschlüsse auf dem Schweizer Arbeitsmarkt.* In: Zeitschrift für Soziologie. Bd. 39: 124–139.
- Westermayer, G./ Dammer, I. (1995): *Belastung.* In: Flick, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlag-Union. S. 288-293.
- Wolff, H. (2000): *Der demographische Wandel – eine Herausforderung für alle Akteure am Arbeitsmarkt.* In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie. Ausg. 33, Bd. 4. S. 251-255.

11 Appendix

Tabelle 1 (eurostat 2012):

Gesamtfruchtbarkeitsziffer, 1960-2009 (Lebendgeburten pro Frau)

	1960	1970	1980	1990	2000	2003	2009
EU-27	1.47	1.59
Belgien	2.54	2.25	1.68	1.62	1.67	1.66	1.84
Bulgarien	2.31	2.17	2.05	1.82	1.26	1.23	1.57
Tschech. Rep.	2.09	1.92	2.08	1.90	1.14	1.18	1.49
Dänemark	2.57	1.95	1.55	1.67	1.77	1.76	1.84
Deutschland	1.38	1.34	1.36
Estland	.	.	.	2.05	1.38	1.37	1.62
Irland	3.78	3.85	3.21	2.11	1.89	1.96	2.07
Griechenland	2.23	2.40	2.23	1.40	1.26	1.28	1.52
Spanien	.	.	2.20	1.36	1.23	1.31	1.40
Frankreich (1)	2.73	2.47	1.95	1.78	1.89	1.89	2.00
Italien	2.37	2.38	1.64	1.33	1.26	1.29	1.41
Zypern	.	.	.	2.41	1.64	1.50	1.51
Lettland	1.29	1.31
Litauen	.	2.40	1.99	2.03	1.39	1.26	1.55
Luxemburg	2.29	1.97	1.50	1.60	1.76	1.62	1.59
Ungarn	2.02	1.98	1.91	1.87	1.32	1.27	1.32
Malta	.	.	1.99	2.04	1.70	1.48	1.43
Niederlande	3.12	2.57	1.60	1.62	1.72	1.75	1.79
Osterreich	2.69	2.29	1.65	1.46	1.36	1.38	1.39
Polen	.	.	.	2.06	1.35	1.22	1.40
Portugal	3.16	3.01	2.25	1.56	1.55	1.44	1.32
Rumänien	.	.	2.43	1.83	1.31	1.27	1.38
Slowenien	.	.	.	1.46	1.26	1.20	1.53
Slowakei	3.04	2.41	2.32	2.09	1.30	1.20	1.41
Finnland	2.72	1.83	1.63	1.78	1.73	1.76	1.86
Schweden	.	1.92	1.68	2.13	1.54	1.71	1.94
Ver. Königreich	.	.	1.90	1.83	1.64	1.71	1.94
Island	.	2.81	2.48	2.30	2.08	1.99	2.23
Liechtenstein	1.57	1.36	1.71
Norwegen	.	2.50	1.72	1.93	1.85	1.80	1.98
Schweiz	2.44	2.10	1.55	1.58	1.50	1.39	1.50
Montenegro (2)	1.77
Kroatien	1.32	1.49
EJR Mazedonien	1.88	1.77	1.52
Türkei (2)	2.10

(1) Von 1960 bis 1990 ohne die französischen Überseedepartements.

(2) 2008 statt 2009.

Quelle: Eurostat (Online-Datencode: demo_frate)