

Talente

ABONNEMENT UNTER
[fachkraefte.region-stuttgart.de/
 newsletter](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/newsletter)

Rekrutierung, Qualifizierung, Mitarbeiterbindung in der Region Stuttgart

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche



Dr. Walter Rogg
 Geschäftsführer der
 Wirtschaftsförderung
 Region Stuttgart
 GmbH (WRS)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wenn es darum geht, dass Job und Privatleben möglichst gut zusammenpassen, sind kleinere und mittelständische Firmen im Vorteil. Meist wissen sie sehr gut Bescheid darüber, was gerade im Privatleben ihrer Mitarbeiter passiert, und sie sind in der Lage, unmittelbar und flexibel darauf zu reagieren, sobald sich der private oder berufliche Rahmen ändert. Es ist in diesen Betrieben nichts Außergewöhnliches, die Arbeitszeiten bei Bedarf individuell abzusprechen oder beim Ausfall der Kinderbetreuung den Nachwuchs auch mal mit in die Firma zu bringen. Chefs und Mitarbeiter sind daran gewöhnt, pragmatisch auf neue Situationen zu reagieren und haben kein Problem damit, dass Kollegen gelegentlich füreinander einspringen müssen.

Kleinere Unternehmen verfügen also über beste Voraussetzungen, um die Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer Berufs- und Lebenspläne zu unterstützen. Nichts anderes ist das Ziel der „lebensphasenorientierten Personalpolitik“, die wir in dieser Talente-Ausgabe ausführlich vorstellen. Wir wollen zeigen, wie gut die Startbedingungen in vielen Firmen dafür bereits sind, und die besondere Rolle darstellen, die die Führungsebenen dabei spielen. Der Reiz einer Lebensphasenorientierung liegt vor allem darin, dass sie schon vorhandene personalpolitische Instrumente integriert und passend zu den Lebenssituationen der Belegschaft weiterentwickelt. Dadurch entstehen fast automatisch sehr moderne und zukunftsfähige Arbeitsbedingungen, die dabei helfen, Mitarbeiter langfristig zu binden und zu fördern und darüber hinaus auch neue Fachkräfte zu gewinnen.

It's Wake Waq.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt private Pläne der Beschäftigten



Schwerpunkt
 dieser Ausgabe:

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Seit vielen Jahren schon beschäftigen wir uns bei Talente mit den sogenannten Megatrends, die die Rahmenbedingungen in unserer Arbeitswelt grundlegend verändern. Der zunehmende Einfluss des Internets und der sozialen Medien, neue Wertesysteme und Lebensentwürfe jüngerer Fachkräftegenerationen und der demografische Wandel sind dafür wichtige Beispiele.

» *Personalmanager brauchen ein Bewusstsein für die vielfältigen Lebensentwürfe der Beschäftigten.«*

Deshalb stellen wir regelmäßig aktuelle personalpolitische Konzepte vor, die in der Fachwelt intensiv diskutiert werden und Erfolg versprechende Lösungsansätze für die zukünftigen Herausforderungen aufzeigen.

Ein Konzept, an dem sich immer mehr Personalmanager orientieren, ist die lebensphasenorientierte Personalpolitik. Sie richtet den Blick auf die Vielfalt der Lebensentwürfe und -situationen von Beschäftigten und bezieht gleichzeitig die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Berufsphasen mit ein.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt private Pläne der Beschäftigten	1-2
Was im Privatleben passiert, beeinflusst auch die berufliche Leistungsfähigkeit	3
Jede Berufsphase hat ihre speziellen Anforderungen	4
Handlungsfelder einer lebensphasenorientierten Personalpolitik	5
Firmen- und Führungskultur sind das Fundament	6
In kleineren Betrieben sind individuelle Absprachen selbstverständlich	7
Leitfaden „15-Punkte-Plan“	8

ergänzende Informationen unter
fachkraefte.region-stuttgart.de

Vor dem Hintergrund einer verlängerten Lebensarbeitszeit und dem sich ändernden Fachkräftebedarf zielt sie darauf ab, dass Mitarbeiter während ihrer gesamten Berufstätigkeit motiviert arbeiten, gesund bleiben und ihre Kompetenzen aktuell halten können. Weil dieser Ansatz Impulse liefert, die für zahlreiche aktuelle Entwicklungen relevant sind, haben wir uns dafür entschieden, 2015 die Lebensphasenorientierung als maßgebliche Leitlinie für alle vier Talente-Ausgaben zu nutzen.

» Ziel ist es, die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter bis ins hohe Alter zu erhalten.«



pressmaster/Fotolia.com

▷ Wir werden das Konzept und seine wichtigsten Elemente auf den folgenden Seiten zunächst ausführlich vorstellen. Wie sich die Lebensphasenorientierung auf die Gestaltung einzelner personalpolitischer Handlungsfelder auswirkt, beleuchten die drei folgenden Newsletter in diesem Jahr.

Quellen dieser Talente-Ausgabe:

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz: *Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0*, Mainz 2011
Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2014): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*, Heidelberg 2014.

Eine Orientierung an Lebens- und Berufsphasen bedeutet nicht, das Rad völlig neu zu erfinden. Vielmehr gilt es, die bereits vorhandenen personalpolitischen Instrumente möglichen Lebenssituationen sinnvoll zuzuordnen, um sie anschließend gezielter einzusetzen. Angestrebt werden individuell passende Lösungen, die die einzelnen Mitarbeiter in ihrer jeweils konkreten Lage optimal unterstützen.

Ziel ist dabei immer, Arbeit und Privates in eine möglichst gute Balance zu bringen. Sehr schnell lässt sich so außerdem erkennen, für welche Fälle das Unternehmen noch keine geeigneten Angebote und Maßnahmen im Repertoire hat.

Die Lebensphasenorientierung geht damit über den klassischen Work-Life-Balance-Ansatz hinaus und bietet die passende Antwort auf die gestiegenen Belastungen, denen Arbeitskräfte heutzutage ausgesetzt sind. Die Beschäftigungsfähigkeit einer Belegschaft kann nur dann langfristig erhalten bleiben, wenn diese auch ausreichend Freiraum hat, um privaten Verpflichtungen nachzukommen, sich weiterzuentwickeln und ihre Kräfte wieder aufzutanken. Relevant sind nicht nur die Geburt eines Kindes oder die zunehmende Pflegebedürftigkeit von Angehörigen,

wenn es um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geht. Auch private Weiterbildungsbestrebungen, eigene Krankheits- und Krisenzeiten, ehrenamtliche Tätigkeiten oder besondere Hobbys machen es erforderlich, berufliche und persönliche Anforderungen immer wieder neu auszutarieren.

» *Es gilt, unter den personalpolitischen Instrumenten das passende auszuwählen, um die Mitarbeiter möglichst individuell zu unterstützen.*«

Bei allen Bestrebungen nach einer maßgeschneiderten Lösung dürfen jedoch die Belange des Unternehmens nicht vernachlässigt werden. Die Individualisierung hat da ihre Grenzen, wo sie zulasten der Vorgesetzten und anderer Teammitglieder erfolgt oder übergeordnete ökonomische Ziele des Unternehmens gefährdet. Es geht deshalb immer auch darum, einen tragfähigen Kompromiss zu finden. Werden diese Einschränkungen berücksichtigt, schafft die Ausrichtung der Personalpolitik an den Berufs- und Lebensphasen der Beschäftigten jedoch sehr gute Voraussetzungen, um auf der Basis zufriedener, gesunder und leistungsfähiger Mitarbeiter die Zukunft zu meistern.

Die LOPBOX – elektronische Toolbox für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik

Um eine lebensphasenorientierte Personalpolitik umzusetzen, müssen drei Ebenen zusammengeführt werden. Eine zentrale Rolle spielen die verschiedenen beruflichen Phasen im Betrieb sowie die zahlreichen Lebensphasen, in denen sich die Beschäftigten befinden können.

Werden die beiden Bereiche miteinander abgestimmt, entsteht bereits eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten, denen anschließend die verschiedenen Handlungsfelder der Personalpolitik wie zum Beispiel die Unternehmens- und Führungskultur, Personalentwicklung oder die Mitarbeitergewinnung zugeordnet werden.

Auf den ersten Blick wirkt dieses dreidimensionale Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik ziemlich komplex.

Ein Personalmanager, der sich erstmals damit auseinandersetzt, steht vor der Aufgabe, den Überblick über die vielen potenziellen Kombinationsmöglichkeiten zu behalten und möglichst schnell die passenden Lösungsmöglichkeiten für die Situationen der einzelnen Mitarbeiter zu erarbeiten.

Eine Hilfestellung dafür kann die elektronische Toolbox einer lebensphasenorientierten Personalpolitik – kurz LOPBOX – bieten, die das Ludwigshafener Institut für Beschäftigung und Employability IBE entwickelt hat. Die spezielle Software ist im Rahmen des Modellprojekts „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0“ auf der Grundlage von Microsoft Excel entwickelt worden. Sie bildet Lebensphasen, Berufsphasen und Handlungsfelder ab, die vom Nutzer aus einer vorgegebenen Liste frei gewählt und kombiniert werden können.

Nach Eingabe der individuellen Bedarfslage liefert die LOPBOX eine Liste mit Handlungsvorschlägen, die auf die ausgewählte Situation zugeschnitten sind. Sie basieren auf einer umfassenden Sammlung von möglichen Instrumenten einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, die durch das IBE regelmäßig ergänzt wird. Der Maßnahmenkatalog erhebt dabei nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und lässt sich vom anwendenden Unternehmen unkompliziert durch eigene Instrumente erweitern.

Die Software kann über die Homepage des Instituts kostenlos heruntergeladen werden und ist insbesondere für mittelständische Anwender geeignet.

Weitere Informationen dazu gibt es unter www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de > LOPBOX.

Was im Privatleben passiert, beeinflusst auch die berufliche Leistungsfähigkeit

Ein Unternehmen, das als Arbeitgeber attraktiv sein will, muss seine Beschäftigten als Menschen betrachten, die in Partnerschaften leben, Kinder bekommen, älter werden und sich entwickeln wollen. Arbeitskräfte weisen heutzutage sehr unterschiedliche Lebenshintergründe auf und haben dementsprechend vielfältige Bedürfnisse und Erwartungen an ihre Arbeit. Kein Arbeitnehmer gibt sein Privatleben an der Firmenpforte ab. Allerdings kann ein Arbeitgeber auch in privat besonders fordernden Zeiten erwarten, dass seine Mitarbeiter ihre Arbeit gut erledigen. Ein bewusster Umgang mit ihren individuellen Lebenssituationen hilft dabei, private und berufliche Anforderungen zu verbinden. Im Folgenden stellen wir die wichtigsten Lebensphasen vor. Oft finden mehrere dieser Situationen parallel statt oder überschneiden sich für eine gewisse Zeit. Beispielsweise wenn ein Paar sich die Kinderbetreuung teilt und der Lebenspartner einen neuen Job übernehmen will.

Elternschaft

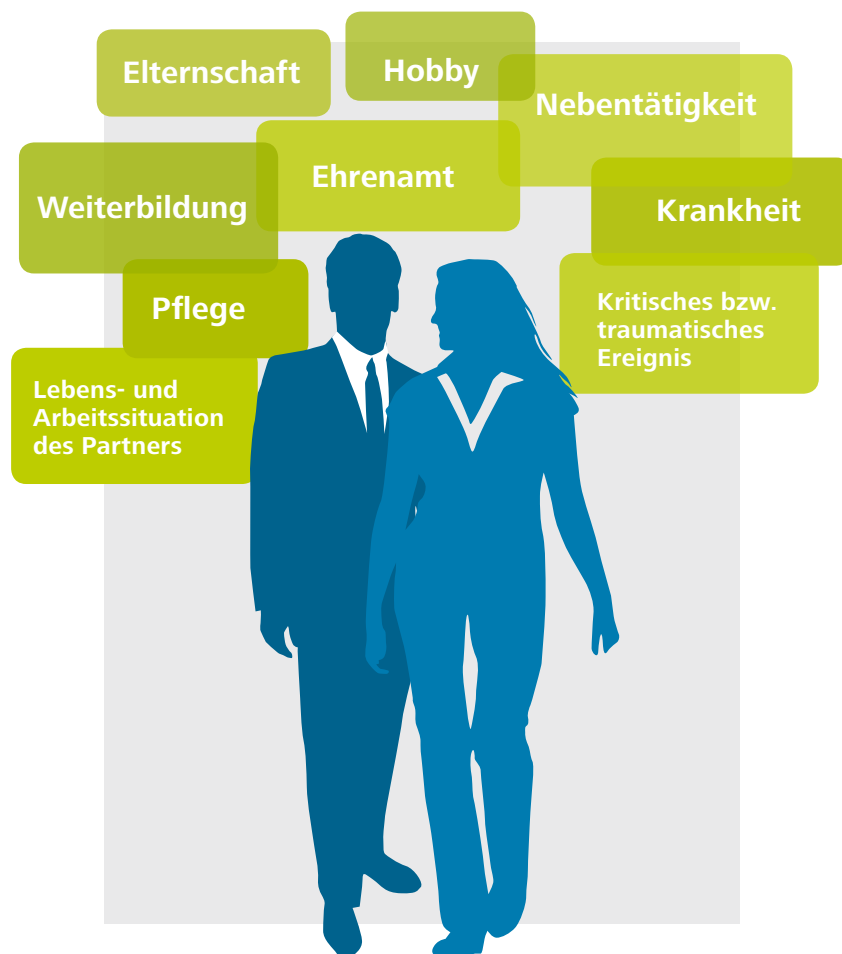
Mitarbeiter, die Kinder bekommen oder adoptieren, haben vielfältige familiäre Aufgaben, die sie organisieren müssen. Zusätzlich gibt es Zeiten mit speziellen Belastungen, beispielsweise dann, wenn die Kinder krank werden oder schulische Probleme haben. Besonders herausfordernd ist die Erziehung und Betreuung der Kinder außerdem für Alleinerziehende, die oft die gesamte Verantwortung dafür vollständig alleine tragen müssen.

Pflege

Immer mehr Beschäftigte betreuen pflegebedürftige Angehörige und müssen die Pflege zusätzlich zu ihrer Berufstätigkeit bewältigen. Dies führt häufig zu organisatorischen Problemen und oft auch zu psychischen und physischen Belastungen bei den Mitarbeitern, die sich auf die berufliche Leistungsfähigkeit auswirken.

Lebens-/Arbeitssituation des Partners

Es gibt eine Vielzahl von Situationen, in denen sich Berufstätige mit ihren Lebenspartnern abstimmen müssen. Absprachen sind unter anderem bei einem Stellenwechsel, den Arbeitszeiten, Überstunden oder der Kinderbetreuung notwendig. Dual-Career-Maßnahmen, bei denen ein Arbeitgeber auch die Situation des Lebenspartners im Blick hat, sind deshalb ein wichtiges Instrument einer lebensphasenorientierten Personalpolitik.



Ehrenamt/Nebentätigkeit

Auch ehrenamtliche Aktivitäten, beispielsweise in Vereinen oder sozialen Einrichtungen, müssen organisiert und zeitlich geplant werden. Dies gilt auch für Nebentätigkeiten, die viele Menschen heute zusätzlich ausüben – sei es aus ökonomischen Gründen oder dem Wunsch nach Selbstverwirklichung. In manchen Fällen, zum Beispiel einer Tätigkeit bei der freiwilligen Feuerwehr, muss sich der Arbeitgeber auf kurzfristige Einsätze einstellen.

» *Damit Mitarbeiter auch in privat schwierigen Zeiten gute Arbeit leisten können, sind individuelle Absprachen hilfreich.«*

Hobby

Freizeitaktivitäten, wie sportliche oder künstlerische Tätigkeiten, sind ein wichtiger Ausgleich zu den beruflichen Anforderungen. Sie bieten den Beschäftigten die Chance, spezielle Interessen zu pflegen und ihre Kräfte wieder aufzutanken. Solche Hobbys lassen sich jedoch nur realisieren, wenn Beruf und Familie dafür ausreichend Freiraum ermöglichen.

Weiterbildung

Eine Weiterbildung kann sowohl der persönlichen als auch der beruflichen Entwicklung dienen. Auch wenn die Weiterbildung von einem Mitarbeiter selbst bezahlt wird und in der Freizeit stattfindet, können Absprachen mit dem Arbeitgeber erforderlich sein, wenn zum Beispiel Prüfungen anstehen.

Krankheit

Krankheiten führen zu Fehltagen und Leistungseinbußen und sind somit für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Herausforderung. Abhängig davon, ob sie kurzfristig oder chronisch sind, haben sie einen beträchtlichen Einfluss auf die Berufstätigkeit der Betroffenen.

Darüber hinaus gibt es weitere kritische Situationen oder traumatische Ereignisse, die Auswirkungen auf den physischen und psychischen Zustand eines Menschen haben können und deshalb auch von den Personalverantwortlichen beachtet werden müssen. Der Tod eines nahestehenden Menschen, finanzielle Probleme oder ein gewalttätiger Angriff auf die eigene Person sind dafür Beispiele.

Jede Berufsphase hat ihre speziellen Anforderungen

Im Rahmen seiner Berufstätigkeit erlebt jeder Arbeitnehmer verschiedene berufliche Phasen, die jeweils durch unterschiedliche Anforderungen gekennzeichnet sind. Diese sind unabhängig vom Alter und finden nicht zwingend chronologisch statt.

Eine Führungsaufgabe kann beispielsweise bereits als junger Mitarbeiter oder erst im höheren Alter übernommen werden. Auch müssen Beschäftigte nicht zwangsläufig alle Berufsphasen durchlaufen – viele werden nie ins Ausland gehen oder Führungsaufgaben übernehmen. Verschiedene Phasen können sich zudem auch wiederholen, wie beispielsweise eine berufliche Neuorientierung. Folgende Berufsphasen sind relevant:

Einstieg/Neuorientierung

Diese Phase beschreibt die erste Zeit in einem Unternehmen, entweder im Rahmen einer Ausbildung oder einer Festanstellung. Eine berufliche Neuorientierung kann wiederum innerhalb des Unternehmens oder durch einen Arbeitgeberwechsel stattfinden. Auch die Rückkehr in den Betrieb nach der Elternzeit oder einem längeren Auslandsaufenthalt ist häufig mit einer grundlegenden Veränderung der beruflichen Situation verbunden.

Reife

Die Reifephase eines Mitarbeiters ist durch umfassendes Wissen und mehrjährige Berufserfahrung gekennzeichnet. In der Regel haben diese Beschäftigten bereits eine größere Anzahl von Projekt- und Fachaufgaben erfolgreich bewältigt und werden oft als zentrale Leistungs- und Know-how-Träger bezeichnet. Manchmal ist diese Phase auch damit verbunden, dass keine weiteren Karriereschritte innerhalb des Unternehmens mehr realisiert werden können. Bei den Zukunftsplänen rücken dann oft private Ziele in den Mittelpunkt.

Führung

Die erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben bedeutet immer eine maßgebliche Veränderung. Ein Führungsjob ist mit mehr Verantwortung und oft auch einem deutlich höheren Zeitaufwand verbunden. Die Beschäftigten müssen sich in ihrer Vorgesetztenrolle neu positionieren und gegenüber Mitarbeitern und Kollegen abgrenzen. In der Regel verringert sich dadurch automatisch der Freiraum für Privates. Aber auch erfahrene Führungskräfte brauchen die passenden Rahmenbedingungen, damit sie ihren Führungsauftrag erfolgreich erledigen können, ohne ihr Privatleben zu vernachlässigen. Ganz besonders schwierige Lebensphasen sind manchmal nicht mit einer Führungsrolle zu vereinbaren.

Ausland

Wer einen Job im Ausland annimmt, leitet damit eine neue berufliche Phase ein, die sehr herausfordernd sein kann. Der Betroffene muss sich auf ein vollkommen neues Umfeld und oft auch auf kulturelle Veränderungen einstellen. Besonders bedeutsam ist jedoch, dass in der Regel auch die Familie davon maßgeblich betroffen ist – ganz gleich ob sie mit ins Ausland geht oder alleine zurückbleibt. Die Dauer eines Auslandsaufenthalts kann unterschiedlich lang sein. Nicht in jeder Lebensphase ist eine Auslands-tätigkeit realisierbar. Die notwendige Pflege eines Angehörigen, der in der Regel nicht mitgehen kann, ist dafür ein Beispiel.

Ausstieg

Ein Mitarbeiter kann seinen Arbeitgeber aus unterschiedlichsten Gründen verlassen, beispielsweise um zusätzliche Erfahrung zu sammeln oder sich weiterzubilden. Auch Eltern- und Pflegezeiten gehen mit einem zeitweisen Ausstieg aus dem regulären Arbeitsleben einher. Ebenso werden interne Bereichswechsel oder der Wechsel zu einem anderen Unternehmen als Ausstieg gewertet. Besonders kritisch wird von den Mitarbeitern oft der Eintritt in den Ruhestand erlebt, weil sich dadurch die Lebensumstände grundlegend verändern. In allen Fällen gilt es, eine Übergangsphase und die Nachfolge bzw. Vertretung zu organisieren und dabei auch private Anforderungen zu berücksichtigen.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Beispielhafte Darstellung

Berufsphasen Lebensphasen	Einstieg/ Neuorientierung	Reife	Führung	Ausland	Ausstieg
Elternschaft			Wiedereinstiegsprogramme, vollzeitnahe Teilzeit, Homeoffice, E-Learning		
Pflege					
Ehrenamt					
Lebens- und Arbeitssituation des Partners			Dual-Career-Services: Integration d. Situation d. Partners in Qualifizierungs- u. Beförderungsgespr.		
Nebentätigkeit					
Hobby					
Weiterbildung					
Krankheit					
Kritisches bzw. traumatisches Ereignis					

Handlungsfelder der Personalpolitik

- Unternehmenskultur und Führung
- Organisation
- Gesundheitsförderung
- Personalentwicklung
- Anreiz- und Motivierungssysteme
- Mitarbeitergewinnung
- Berufliche Steuerung und Erfolgswertung

Handlungsfelder einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

Im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik suchen Vorgesetzte und Personalmanager gemeinsam nach Instrumenten, die sowohl zur jeweiligen Berufsphase als auch zur privaten Lebenssituation der Mitarbeiter passen. In diesem Zusammenhang wird auch von Matching gesprochen. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten ihre beruflichen und privaten Anforderungen unter den gegebenen Umständen bestmöglich vereinbaren können.

Der Personalverantwortliche muss das Repertoire seines Unternehmens dazu möglichst gut überblicken und treffend einschätzen, welche personalpolitischen Maßnahmen für welche Situationen tatsächlich hilfreich sein können. Zur besseren Systematisierung werden die vorhandenen Instrumente in zentrale Handlungsfelder eingeteilt:

Unternehmenskultur und Führung

Die Firmenkultur spiegelt die zentralen Werte und Normen wider, die im Miteinander von Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelebt werden. Ein lebensphasenorientiertes Unternehmen geht wertschätzend mit seinen Mitarbeitern um, ganz gleich in welcher Berufs- und Lebensphase sie sich befinden. Das Verhalten und die Einstellung der Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle. Diese müssen für die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter sensibel sein und gleichzeitig die Leistungsziele des Unternehmens im Blick haben.

Im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik sucht ein Personalmanager nach Maßnahmen und Instrumenten, die zur jeweiligen Berufsphase und der privaten Lebenssituation gleichermaßen passen. In diesem Zusammenhang wird auch von Matching gesprochen.

Im dargestellten Beispiel geht es um eine Führungskraft mit Kindern, die auch die Lebens- und Arbeitssituation ihres Partners berücksichtigen muss.

Organisation

Die organisatorischen Rahmenbedingungen spielen eine zentrale Rolle, wenn die Personalarbeit lebensphasenorientiert gestaltet werden soll. Besonders wichtig sind flexible Arbeitszeitmodelle, Regelungen zum mobilen Arbeiten, die Gewährung von Handlungsspielräumen sowie die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse.

Personalentwicklung

Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung muss in erster Linie dafür sorgen, dass die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft nachhaltig gesichert wird. Dazu gehören alle Maßnahmen, die die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter bis zum Renteneintritt aktuell halten und ein lebenslanges Lernen fördern. Die Personalentwicklung sollte altersgerecht gestaltet werden und auch ältere Mitarbeiter gezielt fördern.



Junge Talente legen heute großen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.«

Mitarbeitergewinnung

Eine konsequent gelebte lebensphasenorientierung führt zwangsläufig zu modernen Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen als Arbeitgeber besonders attraktiv machen. Dies gilt bei den jungen Talenten, die heute großen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legen, aber auch bei Frauen, Älteren oder ausländischen Arbeitskräften. Sie alle schätzen eine individuelle Förderung und Rahmenbedingungen, die zu ihren Lebensentwürfen passen.

Gesundheitsförderung

Die Instrumente der Gesundheitsförderung wirken übergreifend über alle Lebens- und Berufsphasen hinweg. Wird die Gesundheit der Belegschaft bereits in jungen Jahren gefördert, profitieren Mitarbeiter und Arbeitgeber davon, dass Leistungsfähigkeit, Motivation und Wohlbefinden während der gesamten Lebensarbeitszeit auf einem guten Niveau bleiben. Gleichzeitig hat eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen auch positive Rückwirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter, weil sie Belastungen und Stress reduziert.



pressmaster / Fotolia.com



Beschäftigte wünschen sich finanzielle Anreize ebenso wie die Wertschätzung ihrer Tätigkeit.«

Anreiz- und Motivationssysteme

Richtet ein Unternehmen seine Personalpolitik auf alle Lebens- und Berufsphasen aus, bedeutet dies automatisch, dass auch Vergütungs- und andere Anreizsysteme möglichst flexibel gestaltet werden müssen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Beschäftigte wünschen sich finanzielle Anreize ebenso wie die Wertschätzung ihrer Tätigkeit, herausfordernde Aufgaben oder die Möglichkeit, Berufs- und Lebensphasen zu vereinbaren. Abhängig vom jeweiligen Alter und ihrer speziellen Situation haben sie unterschiedliche Prioritäten.

Berufliche Steuerung und Erfolgsbewertung

Ob ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen unterstützt, hängt immer auch maßgeblich vom Kosten-Nutzen-Verhältnis ab. Jedes Unternehmen hat grundsätzlich den Auftrag, wirtschaftlich zu handeln. Um zu belegen, dass sich die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen positiv auswirkt, können quantitative Indikatoren wie beispielsweise die Dauer der Elternzeit, Teilzeitquoten oder die Anzahl der lebensphasenorientierten Mitarbeitergespräche als Messgrößen dienen. Gleichzeitig spielen jedoch auch vielfältige qualitative Effekte wie die Steigerung der Zufriedenheit, eine höhere Motivation oder ein verbessertes Betriebsklima eine Rolle, die im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder -befragungen erhoben werden.

Firmen- und Führungskultur sind das Fundament

Der Kern einer lebensphasenorientierten Personalpolitik liegt darin, dass Unternehmensleitung, alle wichtigen Entscheidungsträger und die gesamte Belegschaft eines Betriebs den unterschiedlichen Lebenssituationen der einzelnen Mitarbeiter mit Wertschätzung begegnen. Denn alle Bestrebungen in Richtung Lebensphasenorientierung sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht auf dem Fundament einer entsprechenden Unternehmenskultur aufbauen. Zu Beginn ist es deshalb ausschlaggebend, dass die gesamte Führungsebene eine solche wertschätzende Grundhaltung verinnerlicht und diese auch konsequent lebt. Dazu kann es sehr hilfreich sein, die Lebensphasenorientierung im Leitbild des Unternehmens zu verankern.

» *Die Führungskräfte müssen betriebliche Belange und Mitarbeiterbedürfnisse ausbalancieren.«*

Darauf aufbauend müssen die Verantwortlichen dann die Beschäftigten für die unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Lebenssituationen sensibilisieren. Wichtig ist es zudem, darauf zu achten, dass Mitarbeiter in besonders schwierigen Phasen nicht diskriminiert werden. Auch die Personalentscheidungen können deutlich machen, dass Brüche in einer Erwerbsbiografie vollkommen normal sind und Vielfalt in der Belegschaft ausdrücklich gewünscht ist. Ein erweiterter Familienbegriff, der gleichgeschlechtliche Partnerschaften, Patchwork-Familien und Alleinerziehende beinhaltet, ist dafür Voraussetzung. Schritt für Schritt prägt sich so eine Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter nicht

nur als Funktionsträger sieht, sondern sie als ganze Menschen wahrnimmt, mit ihren beruflichen und privaten Erfahrungen, Zielen und Bedürfnissen.

Das Führungsverhalten spielt dabei eine besonders wichtige Rolle, denn Vorgesetzte fungieren als entscheidende Schnittstelle. Sie müssen einerseits den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens gerecht werden und gleichzeitig für die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Mitarbeiter sensibel sein. Da sie die Mitarbeiter am besten kennen, sind sie immer die ersten Ansprechpartner, um eine geeignete Lösung zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen zu suchen. Ob sie ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter haben und getroffene Vereinbarungen auch verlässlich einhalten, ist erfolgsentscheidend. Nur wenn die Beschäftigten Vertrauen zu ihren Vorgesetzten haben, werden sie auch Einblicke in ihr Privatleben gewähren.

» *Eine lebensphasenorientierte Unternehmenskultur kann nicht von oben verordnet werden.«*

Die Führungskräfte müssen deshalb gut auf die besonderen Anforderungen der Lebensphasenorientierung vorbereitet werden. Hilfreich sind spezielle Führungskreise, wo sie umfassend über das Konzept informiert werden und sich austauschen können. Genauso wichtig sind aber auch die passenden Rahmenbedingungen, damit die Vorgesetzten selbst die Anforderungen ihrer Führungsaufgabe und das Privatleben im Gleichgewicht halten können, beispielsweise durch eine vollzeitnahe Teilzeit.



» *Die Vorzüge einer Lebensphasenorientierung müssen konsequent nach innen und außen kommuniziert werden.«*

Dass der Weg zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik mit einigen Hindernissen gepflastert sein kann, lässt sich trotzdem nicht ganz verhindern. Die dafür förderliche Unternehmens- und Führungskultur kann nicht einfach von oben verordnet werden. Sie lässt sich nur beeinflussen, indem die Führungsebene eine glaubwürdige Vorbildfunktion einnimmt und gleichzeitig die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die Neuausrichtung der Personalpolitik braucht deshalb ausreichend Zeit, denn manchmal müssen dazu zunächst grundlegende Werte und Normen im Unternehmen verändert werden.

Für den nachhaltigen Erfolg des Konzepts ist es zudem sehr wichtig, dass die vielfältigen Lebenssituationen in der Belegschaft bereits bei grundlegenden unternehmerischen Planungen und Entscheidungen berücksichtigt werden. Außerdem sollte das Konzept der Lebensphasenorientierung rechtzeitig und umfassend in der Belegschaft kommuniziert werden. Denn erst wenn alle Mitarbeiter verstanden haben, um was es geht und vom Nutzen überzeugt sind, können die notwendigen Maßnahmen auch Wirkung zeigen.

Werden die Vorzüge der neuen personalpolitischen Strategie auch in der Öffentlichkeit publik gemacht, kann das Unternehmen dadurch als Arbeitgeber maßgeblich an Attraktivität gewinnen. Dies wird allerdings nur gelingen, wenn die Selbstdarstellung des Unternehmens auch tatsächlich mit der gelebten Unternehmenskultur übereinstimmt.

Studie des Junior Business Teams: Was macht Arbeitgeber sexy?

Eine aktuelle Studie unter baden-württembergischen Studierenden gibt Aufschluss über entscheidende Kriterien bei der Arbeitgeberwahl. Das Junior Business Team befragte dazu im Sommer 2014 rund 300 Studierende verschiedener Fachrichtungen und Semester in Baden-Württemberg. Neben dem Informationsverhalten der Studierenden hat die führende studentische Unternehmensberatung in der Region Stuttgart auch die Einflussfaktoren bei der

Selbstdarstellung der Unternehmen und deren Stellenbeschreibungen untersucht. Die Ergebnisse bieten insbesondere kleineren und mittelständischen Unternehmen interessante Impulse für die Gestaltung ihres Arbeitgebermarketings.

Die vollständige Studie finden Sie unter fachkraefte.region-stuttgart.de > [Rekrutierung](#) > [Trends](#).

„In kleineren Betrieben ist es ganz selbstverständlich, individuelle Absprachen zu treffen.“

Prof. Dr. Jutta Rump gehört zu den führenden Köpfen im deutschen Personalwesen. Sie ist Professorin für Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen und leitet außerdem das Institut für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen. Dort forscht sie zu aktuellen Trends in der Arbeitswelt und deren Konsequenzen für die Unternehmens- und Personalpolitik. Darüber hinaus berät sie regelmäßig Unternehmen, beispielsweise zu Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder dem Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Wir sprachen mit ihr über die Vorteile und den Nutzen einer Lebensphasenorientierung, insbesondere für mittelständische Firmen.



Prof. Dr. Jutta Rump

Im Gespräch

Prof. Dr. Jutta Rump

Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Ernst-Boehe-Straße 4
67059 Ludwigshafen

Telefon 0621 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de
www.ibe-ludwigshafen.de

Talente: Frau Prof. Dr. Rump, wie erklären Sie das Konzept der Lebensphasenorientierung einem kleineren Betrieb, der sich erstmals damit auseinandersetzt?

Jutta Rump: Der Ansatz folgt einer einfachen Logik: Arbeitskräfte sind zukünftig durchschnittlich 45 bis 50 Jahre berufstätig. In Zeiten alternder Belegschaften muss ein Unternehmen daran interessiert sein, dass seine Mitarbeiter über ihre gesamte Lebensarbeitszeit hinweg leistungsfähig, motiviert und möglichst gesund bleiben. Dies lässt sich nur erreichen, wenn die beruflichen und privaten Anforderungen möglichst gut miteinander abgestimmt werden. Genau darum geht es bei einer lebensphasenorientierten Personalpolitik.

Was sind die wichtigsten Aspekte einer Lebensphasenorientierung?

Dafür zu sensibilisieren, dass Mitarbeiter auch ein Privatleben haben, in dem sehr vieles passieren kann, was sich auf ihre berufliche Leistung auswirkt. Gleichzeitig bedeutet die Orientierung an Berufs- und Lebensphasen auch einen Weg weg von Pauschalrezepten hin zu möglichst individuell passenden Rahmenbedingungen. Dies ist aber kein Selbstzweck, sondern bringt konkrete ökonomische Vorteile, weil dadurch zum Beispiel die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften langfristig erhalten wird und auch die Arbeitgeberattraktivität steigt.

Auf den ersten Blick wirkt das dreidimensionale Konzept relativ komplex. Wie können Mittelständler einen praktischen Einstieg in das Thema finden?

Am Anfang steht immer die Analyse des Status quo. Dazu gehört zunächst eine Einschätzung, welche Berufs- und Lebensphasen im jeweiligen Betrieb relevant sind. Viele Firmen starten mit einer 4 x 4-Matrix, die die Bereiche Einstieg, Reife, Führung und Ausstieg beinhaltet und außerdem wichtige Lebenssituationen wie zum Beispiel Elternschaft, Pflege, Ehrenamt und Partnerschaft abbildet. Der nächste Schritt kann eine einfache Liste sein, auf der gesammelt wird, welche personalpolitischen Instrumente im Unternehmen bereits zur Verfügung stehen. Diese werden anschließend den unterschiedlichen Konstellationen zugeordnet, die es im Betrieb gibt. Schon steht das Grundgerüst dafür, um den Mitarbeitern individuelle Angebote machen zu können.

Wie kommt ein Unternehmen möglichst schnell an Informationen darüber, welche Lebenssituationen in der Belegschaft aktuell eine Rolle spielen?

Im jährlichen Mitarbeitergespräch kann der Vorgesetzte konkret danach fragen, wie gut seine Mitarbeiter die beruflichen Anforderungen mit ihrer aktuellen privaten Situation vereinbaren können. Am besten wird der Gesprächsleitfaden entsprechend ergänzt. Hier lässt sich auch klären, was an Unterstützung hilfreich wäre. Damit wird schnell klar, für welche relevanten Konstellationen der Betrieb bereits gut aufgestellt ist und welche Bedürfnisse der Mitarbeiter noch nicht abgedeckt werden können.

Ist das Konzept auch für Betriebe geeignet, die keine eigene Personalabteilung haben?

Gerade kleinere Firmen haben sehr gute Voraussetzungen für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, weil sie ihre Mitarbeiter in der Regel sehr gut kennen. Bei einem eher familiären Betriebsklima ist es oft völlig selbstverständlich, flexibel darauf zu reagieren und individuelle Absprachen zu treffen, wenn sich bei Mitarbeitern private oder berufliche Anforderungen ändern. Nichts anderes wird im Rahmen einer Lebensphasenorientierung gemacht. Es braucht also dafür keine besonderen personellen Ressourcen.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte auf dem Weg zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik?

Das Konzept steht und fällt mit der Führungsebene. Die Vorgesetzten brauchen ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter und müssen gleichzeitig die betrieblichen Ziele und Rahmenbedingungen im Blick behalten. Sie tragen die Verantwortung dafür, dass die individuellen Lösungen auch verlässlich umgesetzt werden. Dafür brauchen sie wiederum die Rückendeckung der Geschäftsführung. Deren Herausforderung liegt darin, die Führungsebene davon zu überzeugen, dass sich der zwangsläufig höhere Zeit- und Organisationsaufwand auch wirklich lohnt.

Die Fragen an Prof. Dr. Jutta Rump stellte Monika Nill.

Leitfaden zur Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

Im Folgenden stellen wir Ihnen einen 15-Punkte-Plan vor, der zusammenfasst, auf was Unternehmens- und Personalverantwortliche bei der Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik besonders achten sollten. Er basiert auf den praktischen Erfahrungen, die Betriebe im Rahmen eines Modellprojekts gemacht haben und ist dem Leitfaden „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0“ entnommen.

- 1 Machen Sie die Lebensphasen-orientierung zur Chefsache.**
Leben Sie die Wertschätzung der Lebensphasen auf der Führungsebene vor.
- 2 Analysieren Sie die Stärken und Schwachstellen vorhandener Instrumente.**
Eine Bestandsaufnahme ist die Grundlage für alle weiteren Schritte.
- 3 Verfolgen Sie eine ganzheitliche, integrative Herangehensweise.**
Beziehen Sie alle relevanten Unternehmensbereiche mit ein und stimmen Sie die einzelnen Maßnahmen aufeinander ab.
- 4 Planen Sie die Einführung des Konzepts vorausschauend.**
Dazu gehören ausreichend Zeit, feste Termine und Meilensteine sowie eine fortlaufende Bewertung der Aktivitäten.
- 5 Seien Sie auf Killer-Argumente vorbereitet.**
Richten Sie Ihre Kommunikation gezielt auf mögliche Einwände und Hindernisse aus.
- 6 Binden Sie alle Betroffenen frühzeitig in das Vorhaben mit ein.**
Beteiligen Sie Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat/Personalrat auch an der Umsetzung.
- 7 Begleiten Sie den Prozess durch interne Kommunikationsmaßnahmen.**
Informieren Sie frühzeitig und umfassend und suchen Sie das Gespräch mit den Mitarbeitern, bevor sie konkrete Angebote entwickeln.
- 8 Führen Sie kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen und -gespräche durch.**
Erheben Sie die Probleme und Wünsche Ihrer Beschäftigten und richten Sie Ihre Angebote danach aus.
- 9 Bevorzugen Sie flexible und pragmatische Lösungsansätze.**
Die Beteiligten lassen sich leichter überzeugen, wenn die entwickelten Maßnahmen leicht zu realisieren sind.
- 10 Sensibilisieren Sie insbesondere die Führungskräfte für die Umsetzung der Strategie.**
Sie brauchen die Zustimmung der Vorgesetzten, damit das Konzept gelingen kann.
- 11 Stellen Sie kostengünstige Maßnahmen in den Vordergrund.**
Viele Maßnahmen sind ohne größeren finanziellen Aufwand umsetzbar.
- 12 Zeigen Sie Kosten und Nutzen des Konzepts auf.**
Integrieren Sie das Konzept in das Controllingsystem Ihres Unternehmens.
- 13 Betreiben Sie externe Öffentlichkeitsarbeit.**
Nutzen Sie die Lebensphasenorientierung offensiv für Ihr Arbeitgebermarketing.
- 14 Versuchen Sie Betriebsblindheit zu vermeiden.**
Externe Unterstützung ist nicht zwingend notwendig. Sie kann aber dabei helfen, den Nutzen des Konzepts objektiv zu bewerten.
- 15 Seien Sie kreativ und offen für die neuen Ideen.**
Berücksichtigen Sie gute Beispiele aus anderen Unternehmen und bauen Sie Kooperationen und regelmäßigen Erfahrungsaustausch auf.



pressmaster/Fotolia.com

Den ausführlichen Leitfaden finden Sie unter www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/leitfaden.

Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentraler Ansprechpartner für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und sechs Kreisen der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs zu unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeber

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10
70174 Stuttgart

Geschäftsführer
Dr. Walter Rogg

wrs.region-stuttgart.de
fachkraefte.region-stuttgart.de

Verantwortlich

Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
Telefon 0711 2 28 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

Redaktion

Leitung:
Laura Ullmann
Telefon 0711 2 28 35-28
laura.ullmann@region-stuttgart.de

Text:
Monika Nill, Stuttgart
Telefon 0711 60 19 39-05
hainzl.nill@t-online.de

Gestaltung

www.projektgruppe.de

Erscheinungsform
quartalsweise

Nächste Ausgabe
Juni 2015

Abonnement/Abbestellung

fachkraefte.region-stuttgart.de/newsletter
Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail.

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel
www.fsc.org



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**