



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT,
KLIMASCHUTZ, ENERGIE UND
LANDESPLANUNG

STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0

Wachstum durch Innovation – EFRE



IMPRESSUM

Herausgeber:

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz,
Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz
Stiftsstraße 9 | 55116 Mainz
www.mwkel.rlp.de

Autorinnen:

Prof. Dr. Jutta Rump
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de
Dipl.-Betriebswirtin (FH) Silke Eilers
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de
Dipl.-Kauffrau Gaby Wilms
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
gaby.wilms@ibe-ludwigshafen.de

Unter Mitarbeit von:

Dipl.-Betriebswirtin (FH) Sibylle Groh
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
sibylle.groh@ibe-ludwigshafen.de

Software-Programmierung:

Emanuel Hein
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
mail@e-hein.de

Prozessbegleitung in den Modellbetrieben, unter Gesamtleitung von Prof. Dr. Jutta Rump:

Prof. Dr. Jutta Rump,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Diplom-Kauffrau Gaby Wilms,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Dipl.-Betriebswirtin (FH) Silke Eilers,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Dipl.-Betriebswirtin (FH) Sibylle Groh,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Dipl.-Päd. Regina Bergdolt
Bergdolt Strategie & Personalentwicklung
Christine Hartge
Kompetenzbüro Hartge
Dipl.-Kaufmann Hans-Jörg Hayer
Beratung, Coaching, Training
Dr. Cornelia Seitz
Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.

Titelfoto:

J. Priewe, Digitalstock GmbH, Wangen

Gestaltung:

media machine GmbH, Mainz
www.mediamachine.de

Druck:

NINO Druck GmbH
67435 Neustadt/Weinstr.

Mainz im Oktober 2011



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien, noch Wahlbewerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung
von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0

Prof. Dr. Jutta Rump
Silke Eilers
Gaby Wilms

GLIEDERUNG

INHALT

6	I. WARUM IST EINE LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK SO WICHTIG?
7	1. EINLEITUNG
9	2. MEGATRENDS UND ENTWICKLUNGEN IN DER ARBEITSWELT
16	3. KONSEQUENZEN DER MEGATRENDS
17	4. ERFORDERNIS DER NEUAUSRICHTUNG DER PERSONALPOLITIK
20	II. WIE WIRD EINE LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK UMGESETZT?
21	1. GRUNDSÄTZLICHES
23	2. DAS KONZEPT DER LEBENSPHASENORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK
25	3. LEBENS- UND BERUFSPHASEN
32	4. HANDLUNGSFELDER
33	4.1 UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG ALS FUNDAMENT
40	4.2 WEITERE HANDLUNGSFELDER EINER LEBENSPHASENORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK
57	5. ELEKTRONISCHER WEGWEISER LOPBOX
58	III. WELCHE ERFAHRUNGEN GIBT ES AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS?
59	1. ÜBERBLICK ÜBER DAS MODELLPROJEKT
59	2. ABLAUF DER PROZESSBEGLEITUNG
60	3. EMPFEHLUNGEN
63	4. BEST PRACTICES IM MODELLPROJEKT: KURZPROFILE DER MODELL- BETRIEBE UND IHRE LEBENSPHASENORIENTIERTEN MASSNAHMEN
64	BASF SE, Ludwigshafen
66	Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg
68	Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim
70	Chemische Fabrik Budenheim KG, Budenheim
72	G+H Isolierung GmbH, Ludwigshafen
74	Karl Otto Braun GmbH & Co. KG. (KOB), Wolfstein
76	Kaufmann GmbH & Co. KG, Schwegenheim
78	LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz, Mainz
80	Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (MWKEL), Mainz
82	Modehaus Marx KG, Trier
84	Sabath Media Designagentur GmbH, Kandel
86	VON DER HEYDT GmbH, Speyer
87	IV. 15-PUNKTE-PLAN ZUR EINFÜHRUNG EINER LEBENSPHASENORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK
92	V. NICHT ZULETZT ...
96	LITERATUR / FUSSNOTEN

I. WARUM IST EINE LEBENSPHASEN- ORIENTIERTE PERSONALPOLITIK SO WICHTIG?

1. EINLEITUNG

Fachkräfte sind von großer Bedeutung für die Volkswirtschaft generell und für Unternehmen speziell. Nicht zuletzt dank Internet kann sich ein Kunde mittlerweile überall auf der Welt informieren und auch „einkaufen“, Unternehmen aller Größenordnungen stehen einer immensen Konkurrenz gegenüber. Wichtige Erfolgsfaktoren sind, schneller, wendiger und besser zu sein. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bedeutet dies, mehr Arbeit in weniger Zeit zu leisten. Zudem nimmt Innovationsdruck zu, den es mit Wissen und Kompetenz von Fachkräften zu bewältigen gilt. Es ist davon auszugehen, dass der Bedarf an Fachkräften auch in Zukunft weiter zunehmen wird. Dem wachsenden Bedarf an Fachkräften steht jedoch die demografische Entwicklung entgegen. Demografiebedingt ist damit zu rechnen, dass der Anteil von Nachwuchskräften sinken wird. Gleichzeitig werden in den nächsten Jahren mehr Fachkräfte aus dem Arbeitsprozess aussteigen als in den Fachkräftemarkt einsteigen.

Fachkräfteengpässe sind also die Folge. Dennoch: Von einem generellen Fachkräfteengpass zu sprechen, entspricht zwar nicht den Tatsachen – allerdings steuert Rheinland-Pfalz Knappheiten an Fachkräften in Bezug auf bestimmte Qualifikationsstufen, Berufsgruppen und Branchen entgegen. So beurteilen derzeit 60 % der Unternehmen die Verfügbarkeit von technisch ausgerichteten Fachkräften als schlecht. 11 % der Handwerksbetriebe klagen über Schwierigkeiten, vakante Fachkräftestellen nicht besetzen zu können. Gleiches gilt für die Logistik und den Vertrieb. Auch die Gesundheitswirtschaft ist betroffen.¹ Wenn eine Stelle unbesetzt bleibt – sei es nun unfreiwillig permanent oder unfreiwillig temporär – entsteht dem Unternehmen und der Volkswirtschaft ein Wertschöpfungsverlust. Alleine für das Ingenieursegment errechnete das Institut der deutschen Wirtschaft für das Jahr 2009 rund 3,3 Milliarden Euro an entgangener Wertschöpfung.²

Laut Mittelstandsbarometer von Ernst & Young entstehen dem Mittelstand durch den Fachkräftengpass Umsatzeinbußen von knapp 30 Milliarden Euro in Deutschland, davon 951 Millionen in Rheinland-Pfalz.³

Die Notwendigkeit zum Handeln ist evident. Derzeit werden viele Ansätze – auch im betrieblichen Kontext – diskutiert. Neben dem WAS, erhält die Frage nach dem WIE eine immer größere Bedeutung: Was zeichnet einen guten Arbeitgeber aus? Was macht ihn attraktiv, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre volle Leistungsfähigkeit und Motivation in das Unternehmen einbringen? Wie müssen Arbeitsbedingungen und Personalarbeit gestaltet werden, damit die Beschäftigten sich in ihrer Arbeitsumgebung wohlfühlen und sich ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal verhalten? Welche Vorstellungen haben die Jüngeren, was erwarten die erfahrenen und älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Wie kann ihre Beschäftigungsfähigkeit über eine verlängerte Lebensarbeitszeit sichergestellt werden?

Es wird deutlich, dass in Zukunft die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten ein Umdenken in der Personalpolitik erfordert. Es geht nicht mehr darum, über ausreichend „Humankapital“ zu verfügen, sondern als Arbeitgeber attraktiv für unterschiedliche Gruppen von Menschen zu sein, die bereit sind, ihr Wissen und ihre Kompetenzen für das Unternehmen einzusetzen. Gerade bei gut qualifizierten Kräften kommt zu dem eigentlichen Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten ein ungeschriebener, „psychologischer Vertrag“ hinzu, der sich auf ein als fair empfundenes Geben und Nehmen auf beiden Seiten bezieht und zu einer Partnerschaft auf Augenhöhe über den gesamten Erwerbslebenszyklus hinweg führt. Dabei zeigt sich, dass gerade jüngere Beschäftigte die Attraktivität ihres Unternehmens nicht mehr vorrangig nur über das Gehalt definieren.

Die Erfüllung persönlicher Ziele und Wertvorstellungen haben einen sehr hohen Stellenwert. Hinzu kommt der Wunsch nach der Entzerrung des Lebensstaus⁴ und der Auflösung der rush hour⁵ des Lebens. Ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalpolitik wird dieser Komplexität an Anforderungen und der Vielfältigkeit am ehesten gerecht. Denn er impliziert, dass den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen ein Umfeld geboten wird, in dem sie ihre sich wandelnden Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich in Einklang bringen können. Nicht nur diejenigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Kinder oder ältere Angehörige zu betreuen haben, profitieren von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Die private Lebenssituation der Beschäftigten – unabhängig vom Familienstand – darf und soll in Unternehmen Berücksichtigung finden.

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik bedeutet einen erheblichen Wettbewerbs- und Standortvorteil für die betreffenden Betriebe und Regionen. Denn eines sollte klar sein: Wettbewerb wird sich in Zukunft nicht nur auf Absatzmärkte beschränken. Unternehmen werden künftig auch auf den Arbeitsmärkten gegeneinander im Wettbewerb stehen, denn dieser wandelt sich von einem sogenannten Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmer-Arbeitsmarkt. Gut für den Betrieb, der auch auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen wird. Denn hier werden die Grundlagen dafür gelegt, dass er auf den Absatzmärkten erfolgreich ist. Die lebensphasenorientierte Personalpolitik ist somit Investitionspolitik.

Das Modellprojekt „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“, das zwischen 2009 und 2011 mit 9 kleinen und mittelständischen Betrieben, zwei Großunternehmen sowie einer Institution des öffentlichen Diensts durchgeführt wurde, hatte zum Ziel, Ansätze und Konzepte sowie Implementierungsstrategien zu erarbeiten, die praxisnah, ausgereift und handlungsorientiert sind. Um das Ziel des Modellprojekts zu erreichen, bedurfte es eines „geschützten

Raums“, in dem in einer Art Experimentierphase und Experimentierraum erfolgreiche Wege und Faktoren ebenso wie Hürden und Hemmnisse in Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Betrieben und vor Ort in den Betrieben gefunden wurden. Als Multiplikatoren und Evaluationspartner waren Kammern, Verbände, Gewerkschaften und Wirtschaftsjuvenen beteiligt. Die Ergebnisse sind zum einen in diesem Leitfaden dokumentiert und zum anderen in die Anwendungs-Software „LOPBOX“ eingeflossen.

Der Leitfaden „Strategie in die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0“⁶ gliedert sich in fünf Schritte:

In einem **ersten Schritt** werden relevante Megatrends und deren Konsequenzen dargestellt. Auf dieser Basis wird dann die Neuausrichtung der Personalpolitik abgeleitet und die lebensphasenorientierung hergeleitet.

In einem **zweiten Schritt** wird die lebensphasenorientierte Personalpolitik ausführlich vorgestellt und erläutert. Dabei wird ein konzeptioneller Rahmen als Ordnungssystem erarbeitet, der lebensphasen, berufsphasen und handlungsfelder ordnet und mit konkreten instrumenten und maßnahmen versieht.

In einem **dritten Schritt** werden die erfahrungen der 12 modellbetriebe aufgezeigt und die verfahrenswesen zur umsetzung der lebensphasenorientierten personalpolitik in der praxis diskutiert.

In einem **vierten Schritt** wird ein 15-punkte-plan zur einführung einer lebensphasenorientierten personalpolitik präsentiert – ein ergebnis der zusammenarbeit mit den betrieblichen kooperationspartnern.

Der leitfaden schließt im **fünften schritt** mit einem ausblick auf zukünftige themenfelder, die mit der lebensphasenorientierten personalpolitik verbunden sind.

2. MEGATRENDS UND ENTWICKLUNGEN IN DER ARBEITSWELT

Die gesamte Arbeitswelt befindet sich in einem Wandlungsprozess, der durch ständige Umbrüche, plötzliche Veränderungen und strukturelle Herausforderungen gekennzeichnet ist. Grundsätzliche Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung greifen ineinander und ergeben insgesamt ein höchst komplexes Gebilde aus verschiedenen Abhängigkeiten. Jeder der großen Entwicklungstreiber berührt dabei stets sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind es vor allem die Megatrends

- demografischer Wandel
- technologische Entwicklung
- Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft
- Nachhaltigkeit
- Frauen
- gesellschaftlicher Wertewandel

die zukünftig unsere Arbeitswelt beeinflussen werden. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Megatrends gegenseitig beeinflussen und dadurch einzelne Effekte verstärkt oder auch abgeschwächt werden können.

2.1 Demografischer Wandel: Arbeitskräfte werden knapper und älter

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass wir in Deutschland in einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft leben, die mit einer Bevölkerungsexplosion bei den Älteren und einer Bevölkerungsimplosion bei den mittleren und jüngeren Altersgruppen einhergeht. Aufgrund der niedrigen Geburtenhäufigkeit von etwa 1,4 Kindern je Frau

ist damit jede Generation um etwa ein Drittel kleiner als die ihrer Eltern. Die Zahl der Sterbefälle nimmt hingegen zu, da nun die geburtenstarken Jahrgänge in das Alter vorrücken, in dem die Sterblichkeit natürlicherweise größer ist.⁷

Dabei gilt zu bemerken, dass die Alterung aufgrund einer seit Jahren auf einem niedrigen Stand verharrenden Geburtenrate bereits sehr bald zu spüren sein wird, während die merkliche Schrumpfung der Bevölkerung erst nach dem Jahr 2020 eintritt. Ausgehend von einer Bevölkerungszahl von ca. 80 Mio. im Jahr 2008 bewegen sich die Prognosen für das Jahr 2020 noch zwischen 79,9 und 80,4 Mio. Menschen (je nach Szenario). Für 2030 jedoch liegen die Zahlen bereits bei 77,4 bzw. 79 Mio., 2050 leben nach diesen Berechnungen nur noch 69,4 bzw. 73,6 Mio. Menschen in Deutschland.⁸ Für Rheinland-Pfalz ist von einer Verringerung der Bevölkerungszahl um fast 15 % bis 2050 auszugehen.⁹

Was die Alterung betrifft, so wird das Durchschnittsalter von heute (2010) 44 Jahren auf 50 Jahre im Jahr 2050 ansteigen,¹⁰ für Rheinland-Pfalz liegen die Prognosen bei 51 Jahren.¹¹ Gleichzeitig erhöht sich der Anteil derer, die 65 Jahre oder älter sind. Derzeit sind 20,4 % der Bevölkerung 65 Jahre oder älter, im Jahr 2020 werden es 23,3 % sein, bis 2050 steigt die Anzahl der Menschen dieser Altersgruppe auf 33 % der Gesamtbevölkerung. Demgegenüber verringert sich der Anteil der unter 20-Jährigen kontinuierlich. Von 19 % im Jahr 2008 auf 17 % im Jahr 2020 bis zu 15,4 % im Jahr 2050. Diese Tendenz zeigt sich auch in Rheinland-Pfalz, wo bis zum Jahr 2050 die Altersgruppe der über 65-Jährigen mit 32,5 % deutlich stärker vertreten sein wird als die der unter 20-Jährigen mit 15,7 %.¹²

Für die Bevölkerung im Erwerbsalter (Lebensspanne von 20- bis 65 Jahre) bleiben diese Entwicklungen ebenfalls nicht ohne Einfluss – sie wird von der Schrumpfung und Alterung ganz besonders stark getroffen. Heute zählen etwa 50 Mio. Menschen zu dieser Gruppe, doch bereits ab 2020 wird die Anzahl stark zurückgehen und im Jahr 2030 noch etwa 42 Mio. betragen. Falls jährlich 100.000 Personen nach Deutschland zuwandern, fällt das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2050 auf 33 Mio. Menschen, wandern hingegen doppelt so viele Personen zu, könnte das Erwerbspersonenpotenzial bei 36 Mio. liegen.¹³ Während für die 2014 aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Jahrgänge noch ein nahezu vollständiger Ersatz durch die nachrückenden jungen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen möglich sein wird, liegt diese Ersatzquote bereits für die Renteneintrittsjahre 2015 – 2025 bei nur noch ca. 77 % und für die Jahre 2026 – 2036 bei ca. 55 %.¹⁴ Bei allen Arbeitsmarktszenarien ist auch zu berücksichtigen, dass nicht alle ihre Arbeitskraft in Vollzeit anbieten werden. Insbesondere Personen in der Familienphase (Kinderbetreuung, Pflege) fragen nicht selten Arbeitsmodelle verbunden mit Teilzeit nach.

2.2. Technologischer Wandel: Wir müssen mehr in weniger Zeit tun

Die Bezeichnung technologischer Wandel wird in dieser Form kaum als Megatrend ausgewiesen, sondern häufig nur einzelne technologische Bereiche aus dem bunten Strauß vielfältiger Technologien. Beispiele wie Biotechnologie, Nanotechnologie, Neurotechnologie, Optische Technologien, Solartechnologie sowie Kommunikations- und Informationstechnologie sind hier zu nennen, wobei im Kontext von Arbeitswelten vor allem die Entwicklungen der Informations- und Kommunikations- sowie Mobiltechnologie Relevanz besitzen.

Die Informations- und Kommunikationstechnologie gehören heute sowohl im beruflichen Bereich als auch im Privatleben zum Alltag. Im

Jahr 2009 verfügten 67,1 % der Deutschen über einen privaten Internetzugang. Im Vergleich zum Vorjahr 2008 und einer Quote von 65,8 % war dies nur ein geringer Anstieg, so dass festgestellt werden kann: Der Alltag der Menschen ist weniger durch die wachsende Internetverbindung gekennzeichnet, sondern vielmehr durch die zunehmende Einbindung des Internets in den Alltag. Von allen Personen mit Internetzugang waren im Jahr 2009 71,6 % täglich im Netz, in der jüngsten Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen waren es sogar 75,8 %. Diese Entwicklung im privaten Lebensumfeld erleichtert vielen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, selbst von zu Hause aus und zu jeder Zeit auf das Firmennetz zugreifen zu können.¹⁵

Die mit der Informations- und Kommunikationstechnologie einhergehende Digitalisierung, Virtualisierung, Mediatisierung und Mobilisierung eröffnen Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit und tragen zu enormen Zeitersparnissen bei. Gleichzeitig lässt sich mit fortschreitendem technologischen Fortschritt allerdings auch eine Beschleunigung beobachten. Insbesondere in der Arbeitswelt ist dies deutlich zu spüren, aber auch in privaten Lebensbereichen haben diese Technologien und der damit veränderte Umgang mit Zeit einen Einfluss. Menschen im elektronischen Zeitalter müssen neu leben lernen, weil sich die Maßstäbe und die Geschwindigkeit des Lebens fundamental verändern.¹⁶ Schlagworte wie „Tempowahn“, „Beschleunigungsfieber“ oder „Geschwindigkeitsrausch“ skizzieren die Entwicklung sehr treffend. Demzufolge existiert eine Interdependenz zwischen der Dimension Zeit und dem Einsatz von technologischen Geräten. Die Nutzung technologischer Hilfsmittel verschafft den Menschen häufig mehr Zeit, die dann für andere Arbeits- oder Freizeitbeschäftigungen genutzt werden kann.

Genau an dieser Stelle liegt jedoch auch ein Problem. Das Mehr an Zeit, das uns der Einsatz von Technologien verschafft, wird häufig vom Wunsch nach immer mehr Technikkonsum und der Beschäftigung mit ihm aufgebraucht. Das soll

heißen: Auf der einen Seite sparen wir vermeintlich viel Zeit, indem wir Technik einsetzen, auf der anderen Seite verbrauchen wir zumindest einen Teil davon – beispielsweise im Falle einer Reparatur oder Aktualisierung, nur um sie überhaupt am Laufen zu halten. Darüber hinaus ermöglichen die Informations- und Kommunikationstechnologien, z. B. Handy und E-Mail, dass der Mensch von heute „stets zu Diensten“ und immer erreichbar ist. Er lebt in einem Zustand der Dauerbelastung – und träumt von Erholung. Die technologisch bedingte Zeitersparnis geht in vielen Bereichen mit der Tendenz zur „Verdichtung“ einher. Menschen versuchen, immer mehr gleichzeitig zu tun¹⁷ – während des Telefonierens noch schnell eine E-Mail zu schreiben oder ein Hemd zu bügeln, auf dem Weg zur Arbeit in der U-Bahn die Post zu bearbeiten und das nächste Meeting vorzubereiten oder das Mittagessen vor dem PC einzunehmen.

Überlastungssituationen treten besonders häufig am Arbeitsplatz auf. In einer aktuellen Befragung des Robert-Koch-Instituts fühlen sich 36 % der Frauen und 44 % der Männer aufgrund von Zeit- und Leistungsdruck am Arbeitsplatz belastet. Doch auch das Gefühl, in der Freizeit möglichst viel und möglichst ständig etwas Neues erleben zu müssen sowie der Druck durch finanzielle Engpässe oder die Doppelbelastung von Beruf und Familie führen Menschen nicht selten an ihre Grenzen. Immer häufiger entsteht daraus beim Einzelnen das gegenläufige Bedürfnis nach „Entschleunigung“ – sicherlich eines der derzeit aktuellsten Schlagworte.¹⁸

2.3 Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft: Wissen ist Rohstoff für Innovationen

Die Halbwertszeit des Wissens sinkt rapide und Wissen ist in immer kürzerer Zeit überholt – umso mehr, je spezieller dieses Wissen ist. Mit der ständigen Vermehrung und Kurzlebigkeit geht eine Spezialisierung des Wissens einher. Während vor 200 Jahren ein Universalgelehrter noch einen Gesamtüberblick über den Stand aller Forschungs-

gebiete haben konnte, gestaltet es sich heute bereits schwierig, einzelne Wissenschaftsgebiete und deren neueste Entwicklungen zu überblicken. Ein bekanntes Wirtschaftsmagazin formuliert diesen Sachverhalt auf der Titelseite folgendermaßen: Wissen ist der erste Rohstoff, der sich bei Gebrauch vermehrt.¹⁹

Jedoch wäre es falsch, die Arbeitswelt als eindimensionales Gebilde zu betrachten. Vielmehr eignet sich eine Aufteilung des Arbeitsmarktes in zwei grobe Teile. In der einen Arbeitswelt sind Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet, Routinearbeiten und Arbeitsverdichtung gehören zum Alltag. Durch Prozessoptimierung wird dem Druck, immer noch schneller und billiger zu sein, Rechnung getragen. In der anderen Arbeitswelt spielen Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität auf und sind sehr komplex. Unterschiedliche Erwartungen der Arbeitswelt und der Arbeitsinhalte führen auch zu jeweils anderen Ansätzen, um die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angemessen zu fordern und zu fördern sowie in Bewegung und in Balance zu halten.²⁰

Doch ganz gleich in welcher der beiden Arbeitswelten jemand beschäftigt ist, eines ist klar: ein hohes Maß an Kompetenz und Wissen ist das Basiswerkzeug für die tägliche Arbeit – ein Indikator für die Existenz einer Wissensgesellschaft in Deutschland. Daher ist es ohne Zweifel für jeden Einzelnen immer wichtiger, sich lebenslanglich auf einem aktuellen Wissensstand auf hohem Niveau zu halten. Dabei ist das fachliche und technische Wissen genauso wichtig wie die Persönlichkeit und die Soft Skills eines Menschen.

Wissen und Kompetenz sind im Grunde so etwas wie ein Rohstoff für Innovationsfähigkeit, der unbedingt notwendig ist, um als Unternehmen auf einem zunehmend vielfältigeren Markt zu überleben. Gleichzeitig sind sie erforderlich zur Beherr-

schung der zunehmend komplexeren Prozesse, Systeme und Strukturen. Daraus resultiert die steigende Bedeutung von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor. Während bis Mitte der 1990er Jahre 50 % der Produktivitätszuwächse aus dem Einsatz von Wissen resultierten, sind es heute bereits 80 %. Für die nächsten zehn Jahre wird mit einem Anteil von 90 % gerechnet. In Schätzungen wird davon ausgegangen, dass sich im Jahr 2020 etwa 75 % der gesamten Arbeit der Wissensarbeit zurechnen lassen, während die restlichen 25 % einfachere Routinetätigkeiten und körperliche Arbeit abbilden.²¹

2.4 Nachhaltigkeit: Ziel ist es „in Bewegung zu bleiben, ohne die Balance zu verlieren“

Derzeit wird im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit der Fokus auf Umweltschutz und erneuerbare Energie gelegt. In der Arbeitswelt von morgen bedeutet Nachhaltigkeit jedoch deutlich mehr. Es geht zum einen um den verantwortlichen Umgang mit Ressourcen, die das System Arbeit ausmachen. Dazu gehört auch die Nachhaltigkeit in der Personalarbeit.

Das sogenannte „magische Dreieck der Nachhaltigkeit in der Personalarbeit“ setzt sich zusammen aus:

- Identifikation / Motivation
- Qualifikationen / Kompetenzen
- Gesundheit / Wohlbefinden

Es gilt, diese drei Aspekte langfristig zu fördern und auf einem hohen Stand zu halten.

Zum anderen bedarf es der Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Auch hier wird von einem „magischen Dreieck der Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung“ gesprochen. Dazu gehören:

- Glaubwürdigkeit
- Verlässlichkeit
- Beweglichkeit

Die langfristige Perspektive steht abermals im Vordergrund. Kurzfristig als glaubwürdig, verlässlich und beweglich zu gelten, hat wenig mit nachhaltigem Agieren zu tun.

Nicht zuletzt bedeutet Nachhaltigkeit auch, sich mit dem Wunsch einiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Entschleunigung sowie nach „Balance“ auseinanderzusetzen und die Notwendigkeit zu erkennen.

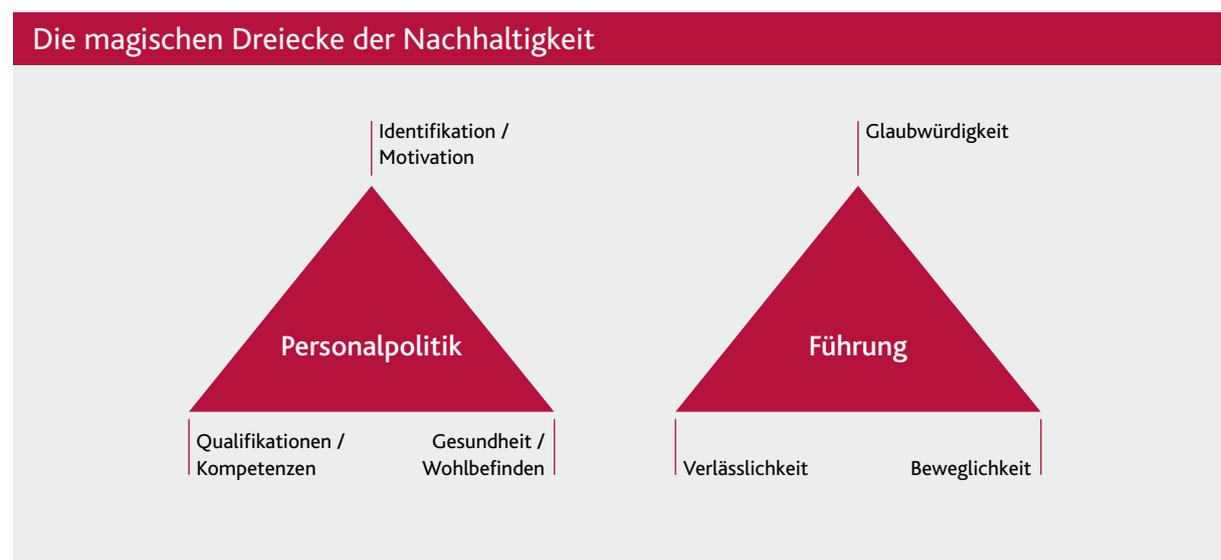


Abb. 1: Die magischen Dreiecke der Nachhaltigkeit

2.5 Frauen: Frauen sind auf dem Vormarsch

Vielfach wird die Meinung vertreten, Frauen seien in verschiedenen Gebieten auf dem Vormarsch, etwa im Bildungsbereich, in der Wirtschaft und in der Politik, nur um einige Beispiele herauszugreifen.²² „Die Zukunft wird weiblich!“ titelte vor Kurzem eine anerkannte Fachzeitschrift.²³

Die Gründe für diesen „female shift“ – der Verschiebung zum Weiblichen – oder auch den Vormarsch der Frauen sind vielfältig.²⁴ Zum einen sind das Bildungsniveau und der Qualifikationsstand vor allem von Frauen in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. Im Jahr 2007 waren 60 % der Abiturienten Frauen (zum Vergleich: 1950 waren es nur etwa ein Drittel), der Anteil der weiblichen Studienanfänger lag bei 48 %, die Quote der erfolgreichen Absolventinnen von Hochschulen gar bei 54 %. Und auch der Anteil von Frauen an Promotionen beträgt mittlerweile 40 %. Es ist zu beobachten, dass mit steigendem Bildungsniveau der Wert des Berufs bzw. der Erwerbstätigkeit zunimmt. Qualifikation und Berufserfahrung geben die Möglichkeit der Bewegungsfreiheit in der Arbeitswelt und sind die Sicherungsanker auf den Arbeitsmärkten.

Diese Angleichung des Bildungsniveaus zwischen den Geschlechtern und die teilweise sogar zu beobachtende Umverteilung der Kernressource Bildung von den Männern zu den Frauen hin fanden insbesondere in den vergangenen 30 Jahren statt. Es bedeutet jedoch nicht nur, dass Frauen zunehmend höher qualifiziert sind, sondern sie haben auch im Schnitt bessere Noten als ihre männlichen Kollegen, lernen schneller und absolvieren die Ausbildung oder das Studium in kürzerer Zeit. Auffallend dabei ist, dass diese Entwicklung nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit beobachtet werden kann. Der Global Gender Gap Report 2009 liefert hierzu eine Fülle an Zahlenmaterial und stellt darüber hinaus fest, dass bereits heute in 86 der insgesamt 134 im Rahmen der Untersuchung ausgewerteten Länder mehr Mädchen als Jungen studieren.²⁵

Insgesamt ist ein Vorpreschen der Frauen in Sachen Gleichberechtigung, Bildung, Karriere und Konsum zu beobachten. Ökonomisch betrachtet lebt die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung heute ein Modell, in dem Mann und Frau gemeinsam für den Unterhalt der Familie sorgen und sich damit auch die Verantwortung teilen. Wirtschaftlich betrachtet nehmen Frauen mehr und mehr Einfluss auf ganze Märkte. So konnte in Studien ermittelt werden, dass der weibliche Teil der Gesellschaft in der Tat eine enorme Konsumstärke besitzt, wobei alleine bei Fragen über Haukeinkäufe Frauen in bis zu 80 % aller Fälle die Entscheidung treffen.²⁶

„Aufholpotenziale“ im Kontext Arbeit gibt es weniger bei der Erwerbsquote von Frauen, die bereits bei 69,8 % und damit auf einem vergleichsweise hohen Stand angelangt ist, sondern vielmehr beim Arbeitsvolumen, dem Anteil an Führungspositionen sowie dem Berufsspektrum. Vor dem Hintergrund der Fachkräfteengpässe auf den Arbeitsmärkten ist jedoch damit zu rechnen, dass das Aufholpotenzial wahrscheinlich in den nächsten Jahren mehr und mehr realisiert wird. Nichtsdestoweniger besteht in diesen Bereichen nach wie vor Handlungsbedarf für Wirtschaft und Gesellschaft.²⁷

2.6 Gesellschaftlicher Wertewandel: Belegschaften werden bunter

Derzeit befindet sich die Gesellschaft in einer Umbruchphase hinsichtlich der Hierarchie der Werte. Zum einen zeigt sich eine zunehmende Individualisierung. Menschen sehen sich einer immer größeren Anzahl an Optionen in allen möglichen Bereichen ihres Lebens gegenüber. Diese verschiedenen Wahlmöglichkeiten führen dazu, dass Selbstfindung und Selbstverwirklichung einfacher zu realisieren sind und einen hohen Stellenwert im Leben einnehmen. Mit anderen Worten: Menschen können und müssen sich heute und in Zukunft ihren Lebensweg selbst suchen. Damit werden individuelle Wünsche so wichtig wie noch niemals zuvor in der Geschichte,

und tradierte Regeln und Normen verlieren an Bedeutung. Außerdem werden durch die existierende Vielfalt der Möglichkeiten Vorhersagen über Entwicklungen immer schwieriger.²⁸

Überträgt man diese Aspekte der Individualisierung einmal auf das Arbeits- oder Freizeit-Umfeld der Menschen, wird schnell deutlich, wie stark sich die Individualisierung sowohl in unserem Wortgebrauch als auch in der jeweiligen Angebotsstruktur verfestigt hat. So werden etwa bei einer „Google“-Eingabe des Begriffes „individualisiert“ dem Nutzer spontan mehrere Hunderttausend Vorschläge zu den folgenden Begriffspaaren unterbreitet: Individualisierte Arbeitszeiten und Arbeitsverträge, individualisiertes Lernen, individualisierte Medizin (und Gesundheitssystem), individualisierter Unterricht, individualisierte Geschenke, individualisierte Bücher, individualisierte (Tages-)Zeitung sowie individualisierte Gesellschaft.

Individualisierung bedeutet nicht – und darüber herrscht weitgehend Einigkeit –, dass sich Menschen in Nischen zurückziehen oder vereinsamen. Individualisierung sollte keinesfalls gedanklich mit Negativem, wie Werteverfall, verknüpft werden, auch wenn das Wort zu solchen Assoziationen führen könnte. Vielmehr bedeutet Individualisierung unter anderem die Entwicklung immer vielfältigerer und sich im Lebensverlauf wandelnder Lebenswelten, Rollenmodelle und biografischer Muster. Sie ist zudem mit einer Kultur der Revidierbarkeit, mit einer gewissen Selbstbestimmung von Lebensgeschwindigkeiten sowie der Ergänzung von gesetzten Bindungen (z. B. Familie) durch eigenbestimmte Netzwerke (z. B. Freunde) verbunden.²⁹

Neben der Individualisierung lässt sich eine Wertesynthese (und weniger eine Wertevielfalt) feststellen. So ist ein Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept festzustellen, in dem Werte gleichberechtigt nebeneinander stehen und die Gesellschaft traditionelle und moderne Werte gleichermaßen schätzt und verkörpert. Da der (neue) Sinn des Lebens in moralischen Bereichen gesucht wird, zeichnet sich ein Weg zur „moralischen Erneuerung“ ab. Zu dieser Wiederbelebung von Werten – oder auch Rückbesinnung auf Kernwerte – zählen beispielsweise die gesellschaftliche Aufwertung von Ehe, Familie und Kindern, die soziale Anerkennung ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeiten, die grundlegende Neubewertung von Arbeit und Leistung sowie die vorrangige Förderung von Bildung und Kultur. Damit rücken vor allem prosoziale Werte, wie Hilfsbereitschaft, menschliche Wärme, Freundlichkeit und Freundschaft sowie Gerechtigkeit und Verantwortung, wieder in den Vordergrund.³⁰ Galt früher die primäre Orientierung häufig der Erwerbsarbeit, so lässt sich durch den Wertewandel eine Verschiebung hin zu einer zunehmenden Sinnsuche in außerberuflichen Bereichen, wie Familie, Freizeit oder Gesundheit beobachten. Arbeit und Freizeit bzw. Familie stehen nicht mehr im drastischen Gegensatz zueinander, sondern Arbeits- und Familienleben werden zunehmend als verbundene Bereiche wahrgenommen. Nicht zuletzt rührt diese Entwicklung von der Lage auf dem Arbeitsmarkt und den sinkenden Realeinkommen her – denn gewisse Annehmlichkeiten der „Spaßgesellschaft“ lassen sich von vielen Menschen schlichtweg nicht mehr finanzieren. Zudem tendieren Menschen in unruhigen Zeiten mit vielen Veränderungen in der Regel eher nach beständigen Werten und Geborgenheit.³¹

In der Folge stellen Unternehmen im Wettbewerb um die heiß begehrten und knapper werdenden Nachwuchskräfte häufig fest, dass diese sich mit der Aussicht auf ein stattliches Entgelt und Auslandsaufenthalte nur noch bedingt für einen Arbeitgeber begeistern und auch an ihn binden lassen. Eine Studie zeigt, dass klassische Karriereziele ausgedient haben. An erster Stelle geben die Befragten an, dass sie Wert legen auf „interessante Arbeitsinhalte“ (93 %), gefolgt von der „Anerkennung der eigenen Leistung“ (86 %) sowie an dritter Stelle der „Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben“ (82 %). Weit entfernt von den ersten Plätzen ist für nur 55 % das „Erreichen einer Führungsposition mit entsprechender Verantwortung“ ausschlaggebend, von einem hohen Einkommen träumen lediglich 42 %.³²

Ebenso wie sich die Sinnsuche der Menschen von dem einseitigen Blick auf die Erwerbsarbeit löst und sich dem gesamten Leben zuwendet, wird auch Leistung nicht mehr nur auf die Produktivität im Beruf bezogen.³³ Leistung stellt für viele Beschäftigte in Deutschland generell einen wichtigen Wert dar. Insbesondere Pflichtbewusstsein und Disziplin sowie die Orientierung an selbst gesteckten Zielen sind dabei anerkannte Eigenschaften, die man sich selbst nicht nur gerne zuschreibt, sondern die auch privat wie beruflich gelebt werden.³⁴

3. KONSEQUENZEN DER MEGATRENDS

Megatrends verändern unsere Lebensumwelt auf vielen Ebenen. Vor allem der Arbeitsalltag wird nachhaltig beeinflusst. Selbst wenn per se nicht alle Arbeitsbereiche gleichermaßen von jeder Entwicklung betroffen sein werden, so lassen sich doch gewisse Veränderungstendenzen erkennen. Dies bleibt nicht folgenlos für die Anforderungen, die an jeden einzelnen Akteur und jede einzelne Akteurin im System Arbeit gestellt werden.

Zusammenfassend sind die zentralen Megatrends mit folgenden Konsequenzen verbunden:

Demografischer Wandel

- Alterung der Belegschaft.
- Sinkender Anteil von Nachwuchskräften.
- Mittelfristig abnehmender Anteil und abnehmende Anzahl von Erwerbspersonen.
- Sinkender Bestand an Fachkräften.
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

Technische Entwicklungen

- Zunehmende Digitalisierung, Mediatisierung und Mobilisierung.
- Zunehmende Beschleunigung von Abläufen.
- Steigende Veränderungsgeschwindigkeit.
- Verdichtung von Arbeit.
- Steigende Komplexität.

Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft

- Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Innovationsdruck.
- Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor und als Treiber für

- Qualität, Zuverlässigkeit, Kundenzentriertheit.
- Wissen und Kompetenz als Rohstoff für Innovationskraft.
- Steigende Wissensintensität am Arbeitsplatz.
- Zunehmender Bedarf an Fachkräften (bei sinkendem Bestand an Fachkräften).

Nachhaltigkeit

- Nachhaltigkeit im Umweltschutz und in der Energieeffizienz.
- Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Personalarbeit.
- Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik und in Führung.
- Notwendigkeit, die Balance zu halten.
- Wunsch einiger Mitarbeiter nach Entschleunigung.

Frauen

- Egalisierung des Bildungsniveaus zwischen den Geschlechtern.
- Steigender Anteil von Frauen auf dem Arbeitsmarkt.
- Veränderung des Rollenverständnisses.
- Trend zu ununterbrochenen bzw. nur kurzfristig unterbrochenen Erwerbsbiografien.
- Zunehmender Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen.

Gesellschaftlicher Wertewandel

- Wertepluralität aufgrund von Unterschieden in den Denk- und Handlungsmustern von Generationen.
- Entwicklung in Richtung der Individualisierung.
- Umgang mit Vielfalt (Gender, Kulturen, Generationen, Alter, sexuelle Orientierung, etc.).

4. ERFORDERNIS EINER NEUAUSRICHTUNG DER PERSONALPOLITIK

Ganz unbestritten ist es notwendig, die Fülle an Auswirkungen und Konsequenzen der Megatrends in der Personalpolitik abzubilden. Die Notwendigkeit steht jedoch der Frage nach der Praktikabilität gegenüber. Um die Personalpolitik zukunftsorientiert und gleichzeitig praxistauglich zu gestalten, bedarf es also einer Zusammenfassung der Effekte (siehe Abbildung 2).

Bei der Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der Megatrends fallen vor allem drei wichtige Themenbereiche auf:

1. Beschäftigungsfähigkeit / Wissen und Kompetenzen
2. Demografieorientierung / Altersstruktur
3. Work-Life-Balance / Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben.

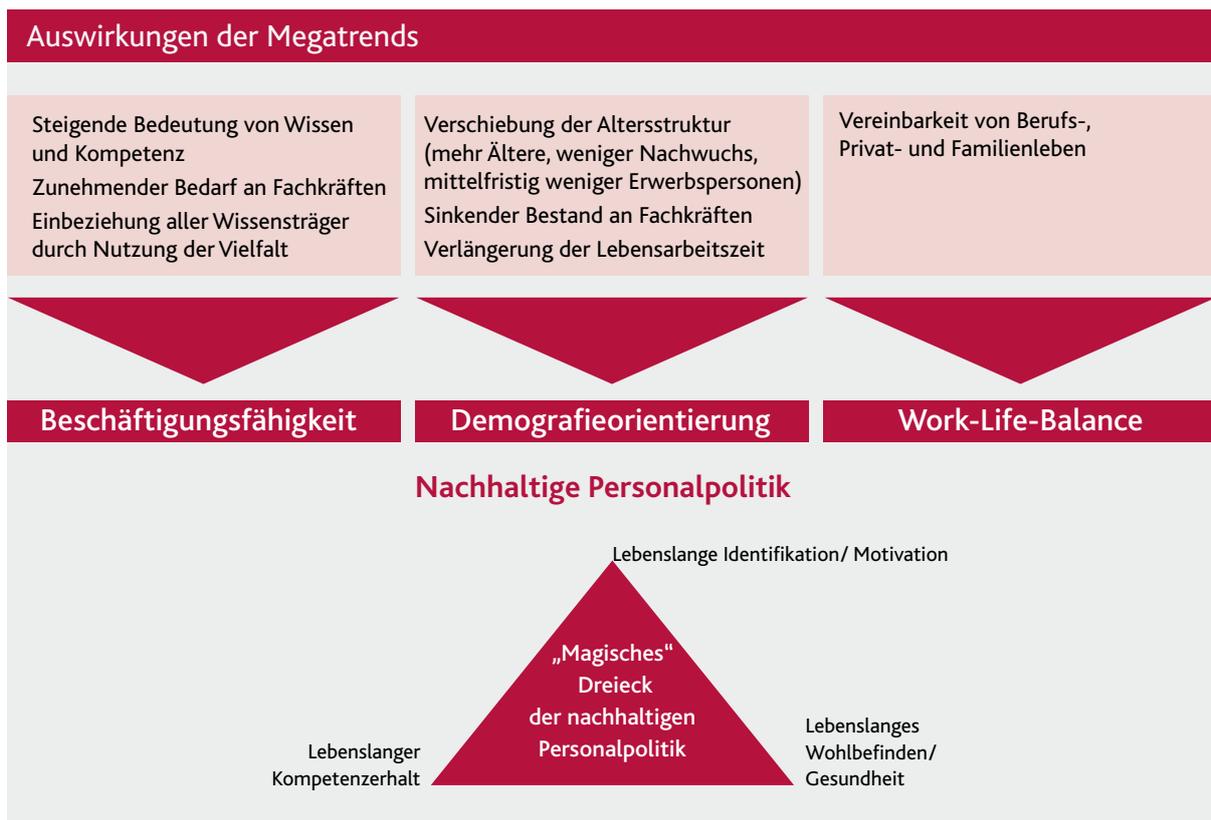


Abb. 2: Herausforderungen für die Unternehmens- und Personalpolitik

Um der zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit sowie der steigenden Wissensintensität gerecht zu werden, werden Unternehmen künftig immer stärker auf „**beschäftigungsfähige**“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen, in allen Bereichen und in allen Berufsfeldern über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg angewiesen sein. Das Anforderungsprofil der Beschäftigungsfähigkeit steht in engem Zusammenhang mit der Definition einer Fachkraft. Unbestritten ist die fachliche Kompetenz das Fundament der Beschäftigungsfähigkeit. Die Methoden- und Sozialkompetenzen – auch vielfach als überfachliche Kompetenzen bezeichnet – sowie die persönlichen Kompetenzen, die nicht selten mit Einstellung und grundlegender Haltung verbunden werden, stellen die Säulen dar. Beide Säulen werden häufig unter dem Begriff der Schlüsselkompetenzen zusammengefasst. Fachliche Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen sind also untrennbar miteinander verbunden. Sie bilden das Modell der Beschäftigungsfähigkeit (siehe Abbildung 3).

Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit obliegt dem Arbeitgeber sowie den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Beide sind in der Pflicht, die Rahmenbedingungen füreinander derart zu gestalten, dass eine gemeinsame Beschäftigungsfähigkeit bewahrt wird und weiter entwickelt werden kann.

Während die technischen und ökonomischen Entwicklungen die Bedeutung von Beschäftigungsfähigkeit und damit verbunden den Fachkräftebedarf anwachsen lassen, führt der **demografische Wandel** dazu, dass die Verfügbarkeit von Fachkräften kurzfristig konstant bleibt und mittelfristig sinken wird. Die Notwendigkeit zum Handeln ist evident: Wenn wir die Anzahl von (potenziellen) Fachkräften als nicht veränderbar ansehen, müssen wir die Kompetenzen und Qualifikationen der einzelnen (potenziellen) Fachkräfte erhöhen, um so das Know-how konstant zu halten. Dies gilt erst recht, wenn demografiebedingt der Nachwuchs weniger wird. Darüber hinaus sind bei einem steigenden Bedarf an Fachkräften unter

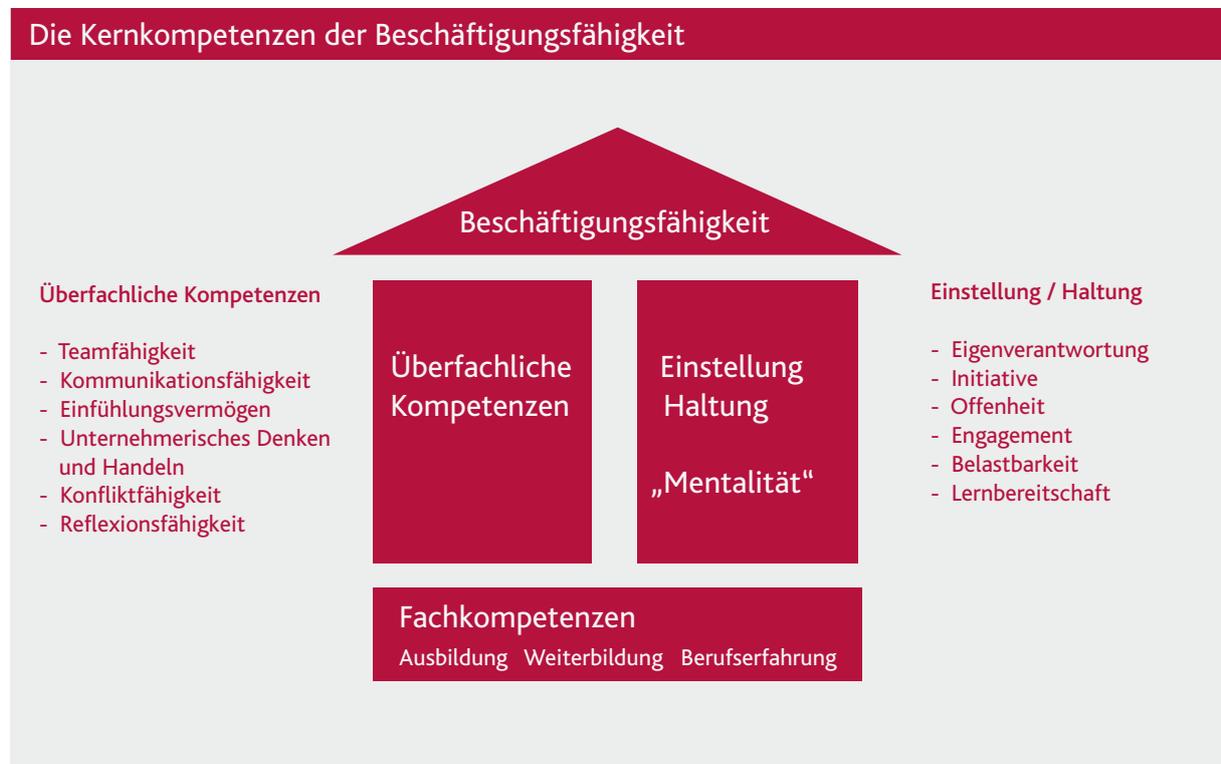


Abb. 3: Das Modell der Beschäftigungsfähigkeit

den gegebenen Bedingungen der Demografie eine Ausweitung des Personenkreises, aus dem sich Fachkräfte rekrutieren sowie eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit vorzunehmen. Provokant gefragt: Können wir es uns auf Dauer leisten, auf bestimmte Personengruppen des Arbeitsmarktes zu verzichten, wie z. B. Frauen, Ältere, Migrant*innen?

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, kombiniert mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit und steigender Komplexität, führt nicht selten dazu, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Arbeitswelt als instabil – mit hoher Ungewissheit verbunden – wahrnehmen. Von ihnen wird verlangt, über eine lange Zeit permanent „in Bewegung zu bleiben“. Vielen ist bewusst, dass sie den Anforderungen langfristig nur dann gerecht werden können, wenn sie gleichzeitig **„nicht die Balance verlieren“**. Einen Ausgleich zur wahrgenommenen Instabilität im Arbeitsleben suchen viele im Privatleben. Um eine solche **Work-Life-Balance** zu erreichen, ist die **Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben** zwingend erforderlich. Dies gilt umso mehr, als dass heute und in Zukunft eine klare Trennung der unterschiedlichen Bereiche nicht mehr möglich ist – angesichts einer „Entgrenzung“ von Arbeit und Freizeit. Wo, wann und in welchem Maße der Einzelne Belastung empfindet und im Gegenzug „auftankt“, hängt in hohem Maße von der persönlichen Situation in Beruf und Privatleben, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. In der Folge sieht auch für jeden Menschen seine Work-Life-Balance anders aus. Hinzu kommt, dass das Empfinden bezüglich dieser Balance einem beständigen Wandel im Laufe eines Erwerbslebens unterliegt.

Es wird deutlich, dass der Umgang mit den Trends sowie die Bewältigung der Konsequenzen mit „lebenslangem Lernen und lebenslangem Kompetenzerhalt“, „lebenslangere Motivation“ sowie „lebenslangere Gesundheit und lebenslanges Wohlbefinden“ verbunden sind. **Der Fokus der Langfristigkeit umfasst mehr als nur eine Lebensphase**. Unter Berücksichtigung der **Verlängerung der Lebensarbeitszeit** ist sogar davon

auszugehen, dass **eine Vielzahl von Lebensphasen bei der Gestaltung der Personalpolitik** eine Rolle spielen muss. Nur so lässt sich **Nachhaltigkeit** schaffen, die nicht zuletzt zu einer **Entzerrung des Lebensstaus und einer Auflösung der Rush Hour des Berufslebens** beiträgt. Die Entzerrung des Lebensstaus gewährleistet, dass Motivation und Leistungsfähigkeit nicht im jüngeren und mittleren Alter aufgrund konstanter Überlastung „verpuffen“, sondern auch über einen verlängerten Erwerbslebenszyklus hinweg in allen Lebensphasen Bestand haben und sich weiter entfalten können. Darüber hinaus entspricht die Entzerrung des Lebensstaus zum einen dem vorab beschriebenen Wunsch nach „Balance“, zum anderen eröffnet sie Frauen, die noch immer die Hauptverantwortung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tragen, und „aktiven Vätern“ neue Perspektiven im Erwerbsleben. Mit der Auflösung des Lebensstaus ist ein Zeitgewinn verbunden.

Nicht zuletzt: Die Nachhaltigkeit in der Personalpolitik mit den Perspektiven des lebenslangen Lernens und des lebenslangen Kompetenzerhalts, der lebenslangen Motivation sowie der lebenslangen Gesundheit und des lebenslangen Wohlbefindens stellt einen Wettbewerbs- und Standortvorteil für Betriebe und Regionen dar. Dies wirkt auf zwei Ebenen: Zum einen werden die Marktanforderungen bewältigt und Innovationskraft generiert. Die Positionierung auf den Absatzmärkten wird verbessert. Zum anderen wird die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert. **Unternehmen, die mit einer nachhaltigen, lebensphasenorientierten Personalpolitik moderne Rahmenbedingungen schaffen, sichern ihre Zukunftsfähigkeit. Eine solche Personalpolitik ist somit Investitionspolitik. Gesamtwirtschaftlich trägt die lebensphasenorientierte Personalpolitik zur Standortpolitik bei.**

Zusammenfassend gilt:

Nachhaltigkeit in der Personalpolitik → Berücksichtigung der Lebensphasen in der Personalpolitik → Lebensphasenorientierte Personalpolitik → Investitionspolitik

II. WIE WIRD EINE LEBENSPHASEN- ORIENTIERTE PERSONALPOLITIK UMGESETZT?

1. GRUNDSÄTZLICHES

Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist eng verknüpft mit der Nachhaltigkeit und nimmt vor dem Hintergrund der Trends und Entwicklungen den Status einer Investitionspolitik ein.

Inhaltlich bildet sie das magische Dreieck der Nachhaltigkeit in der Personalpolitik mit seinen Perspektiven „lebenslanges Lernen und lebenslanger Kompetenzerhalt“, „lebenslange Motivation“ sowie „lebenslange Gesundheit und lebenslanges Wohlbefinden“ ab. Durch diese Langfristigkeit steht nicht nur eine Lebensphase, sondern eine

Vielzahl von Lebensphasen im Fokus, was im betrieblichen Kontext mit einer Berufsphasenbetrachtung einhergeht.

Wie bereits gezeigt, ist die Lebensphasenorientierte Personalpolitik nicht losgelöst von den Trends in der Arbeitswelt und den damit verbundenen Konsequenzen, sondern spiegelt diese wider. Daraus resultieren dann ihre drei Dimensionen, die das Abbild der drei wichtigen, zusammengefassten Trendbereiche sind (siehe Abbildung 4).

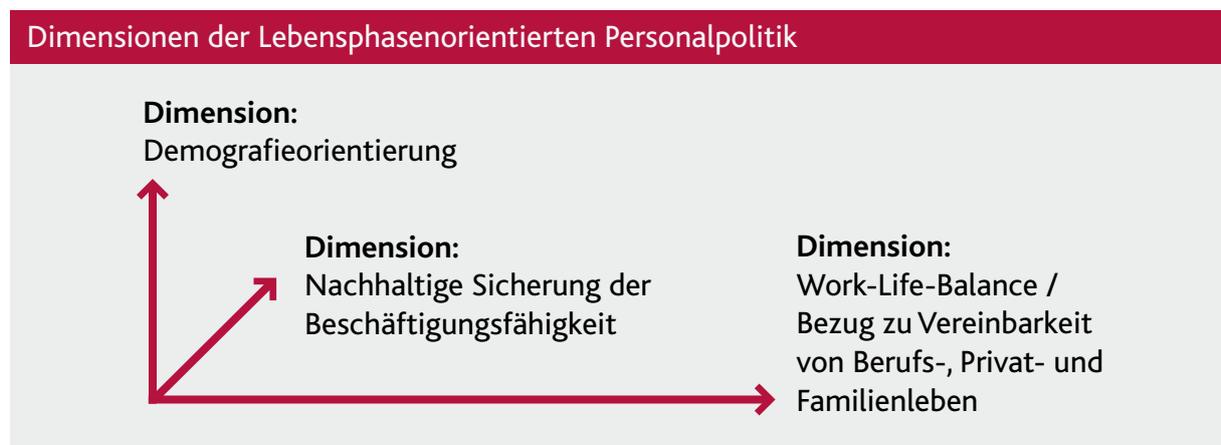


Abb. 4: Die Dimensionen der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Eine grundlegende Dimension ist die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Lebensphasen, die durch unterschiedliche Lebens- und Berufssituationen und Lern- und Leistungsmuster gekennzeichnet sind. Um den Herausforderungen in der Arbeitswelt sowie den persönlichen Lebensphasen des Weiteren gerecht zu werden, bedarf es der Demografieorientierung z. B. im Zusammenhang mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Verschiebung der Altersstruktur (Zunahme von Älteren und sinkender Anteil von Nachwuchs) sowie dem Umgang von Vielfalt in der Belegschaft. Darüber hinaus ist als dritte Dimension die Work-Life-Balance, insbesondere die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben verankert. Sie trägt dazu bei, in Balance zu bleiben. An dieser Stelle sei explizit angemerkt, dass diese drei Dimensionen zu den wesentlichen Schlüsselfaktoren im betrieblichen und personalwirtschaftlichen Umgang mit den Fachkräfteengpässen gehören.

Die Definition und die Dimensionen lassen sich in fünf Leitfragen konkretisieren. Diese Leitfragen sollten Basis einer jeden Lebensphasenorientierten Personalpolitik sein:

- Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?
- Wie lassen sich Beschäftigte, insbesondere Fachkräfte für Unternehmen gewinnen und in Unternehmen langfristig binden?

- Wie können die unterschiedlichen Werte sowie Denk- und Handlungsmuster der verschiedenen Generationen und Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren?
- Wie lässt sich der so genannte „Lebensstau“ - die „Rush Hour“ - entzerren?

Daraus ergeben sich dann zwangsläufig die Ziele der Lebensphasenorientierten Personalpolitik:

- Der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit auch über eine verlängerte Lebensarbeitszeit hinweg.
- Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, insbesondere (potenziellen) Fachkräften.
- Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben.
- Entzerrung des Lebensstaus.
- Individualisierung der Personalpolitik.

Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist keine Ad-Hoc-Entwicklung. Vielmehr lässt sich über die Jahre hinweg folgender Entwicklungspfad identifizieren (Abbildung. 5):

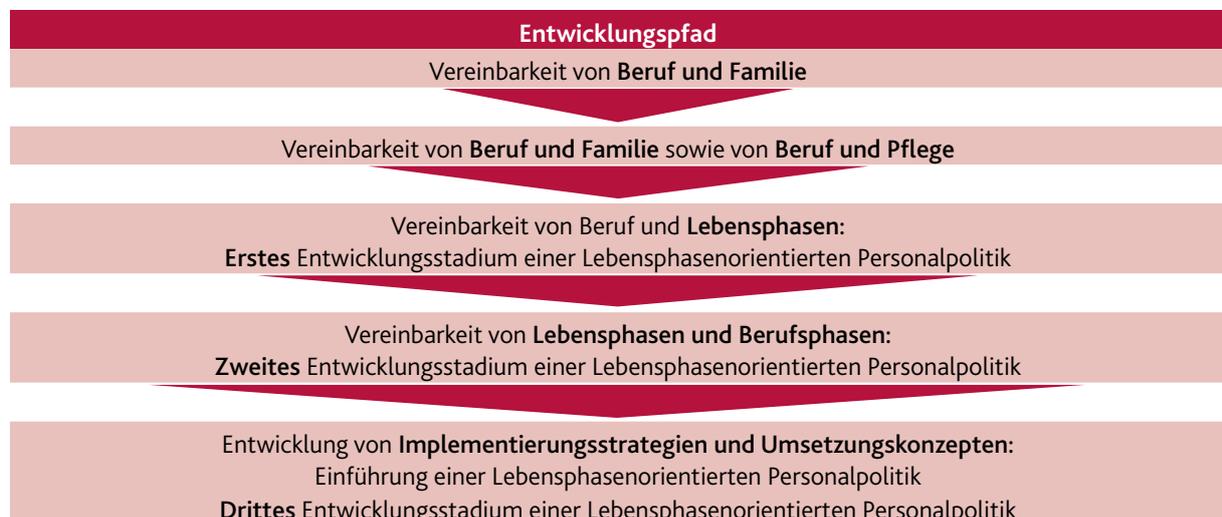


Abb. 5: Entwicklungspfad der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

2. DAS KONZEPT DER LEBENSPHASEN-ORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK

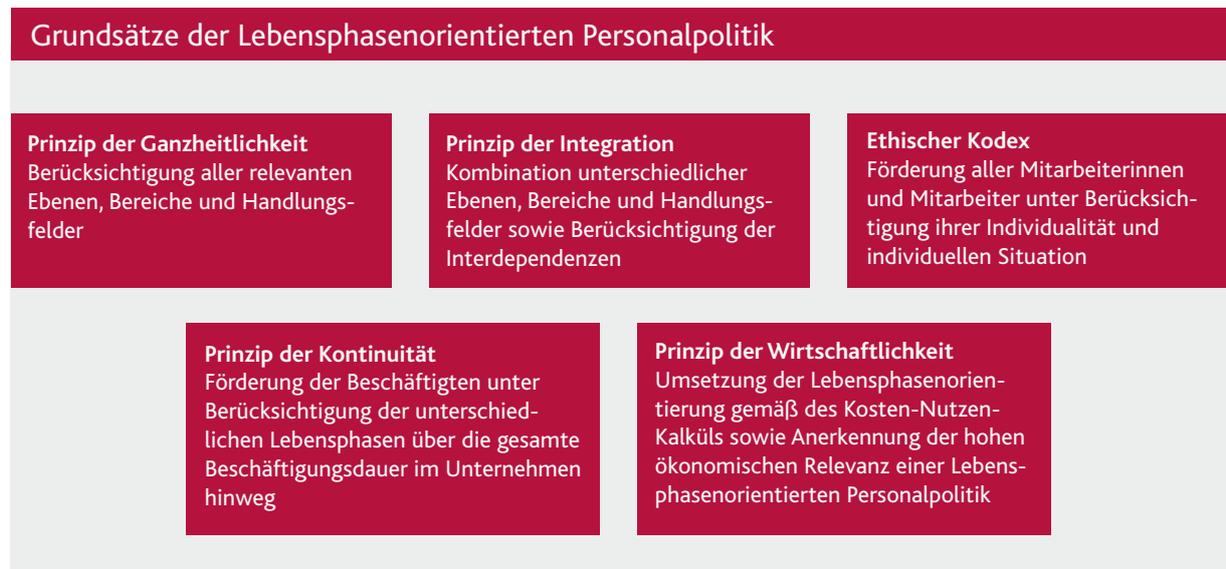


Abb. 6: Grundsätze der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Um eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik zu gestalten, reicht es nicht aus, die drei Dimensionen „Förderung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit“, „Demografieorientierung“ sowie „Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben / Work-Life-Balance“ im Sinne einer einfachen Kombination von möglichen Instrumenten und Maßnahmen zum Einsatz zu bringen. Vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Unternehmensfelder einbezogen werden, die Aktivitäten in Bezug auf die Lebensphasenorientierung aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sind sowie Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Es bedarf einer Verknüpfung der betrieblichen Notwendigkeiten mit den Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten.

Die Lebensphasenorientierung setzt somit ein ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept voraus, das den Grundsätzen der obigen Grafik gerecht wird: ³⁵

Die Ganzheitlichkeit und die integrative Komponente des Konzepts zeigen sich darin, dass zum einen alle relevanten betrieblichen Handlungsfelder berücksichtigt sind und zum anderen die individuelle Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abgebildet sind. Die individuelle Situation der Menschen wiederum spiegelt sich in der Lebensphase und in der Berufsphase wider. Wird das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik konsequent zu Ende gedacht, entsteht eine Konzeption, die ein hohes Maß an Individualisierung aufweist. „Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte werden dort abgeholt, wo sie stehen“. Damit wird aber auch deutlich, dass ein solches Konzept schnell an die Grenzen der Praktikabilität stößt und letztlich Gefahr läuft, als „theoretisch, aber nicht umsetzbar“ eingestuft zu werden. Es bedarf also eines Ordnungssystems, das in ausreichendem Maß die Lebens- und Berufssituation der Beschäftigten abbildet und gleichzeitig für den Betrieb anwendbar ist.

Ein solches Systematisierungssystem im Sinne der Lebensphasenorientierten Personalpolitik nimmt einerseits die unterschiedlichen privaten Lebensphasen sowie die beruflichen Phasen, in denen sich Beschäftigte befinden, in den Blick und macht andererseits eine Zuordnung zu gängigen betrieblichen Handlungsfeldern möglich, was eine Verknüpfung zu bereits vorhandenen personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen zulässt.³⁶

Damit weist das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik drei Ebenen auf:

- Lebensphasen
- Berufsphasen
- Handlungsfelder

Abbildung 7 veranschaulicht diesen Zusammenhang:

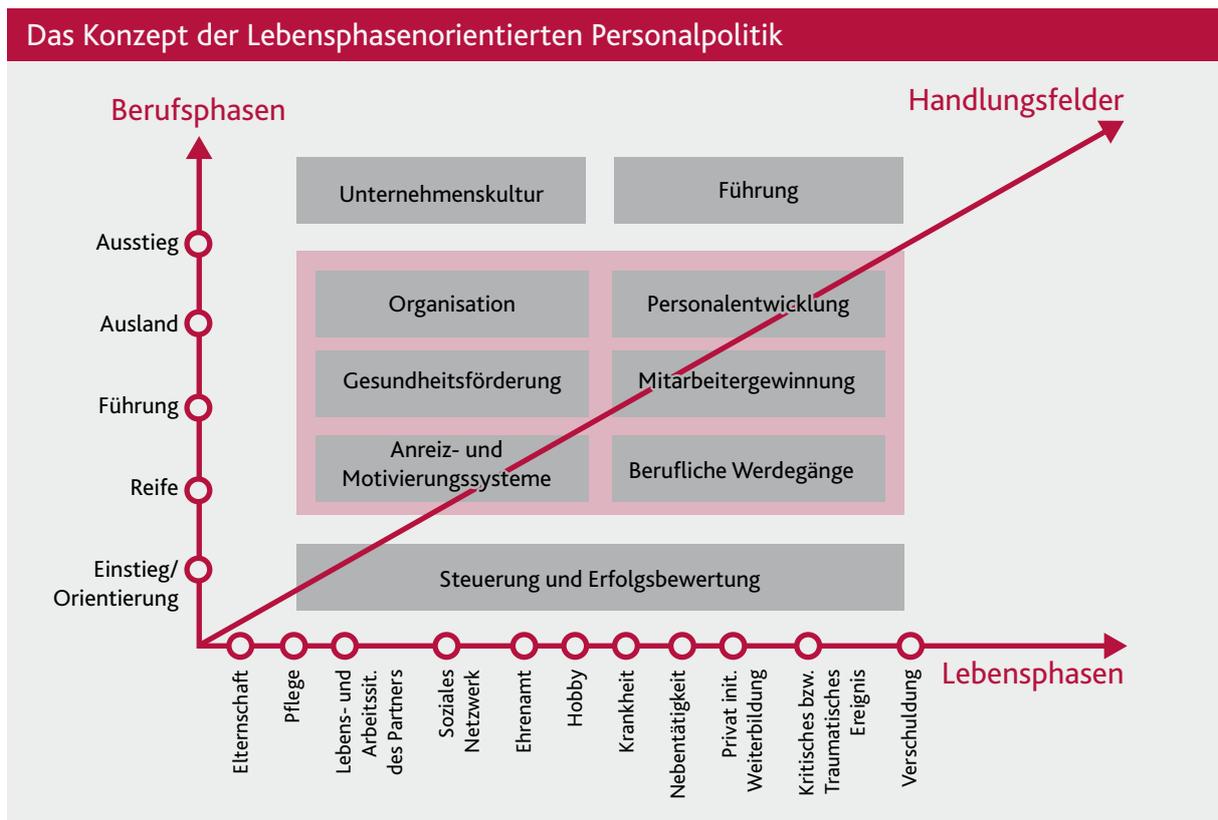


Abb. 7: Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

3. LEBENS- UND BERUFSPHASEN

Das Leben eines jeden Menschen ist im privaten Bereich durch Höhen und Tiefen, prägende Ereignisse und auch durch außerberufliches Engagement gekennzeichnet. Beschäftigte geben diese persönlichen Belange nicht „an der Werkspforte ab“ – vielmehr können sich daraus im kritischen Falle erhebliche Herausforderungen auch auf betrieblicher Seite ergeben, wenn Leistungsfähigkeit, Motivation und Qualifikation in Mitleidenschaft gezogen werden.

Obgleich aufgrund von Überlappungen im Lebensverlauf sowie nicht klar abgrenzbaren Zeithorizonten streng genommen eher von **Lebens-**

hintergründen auszugehen ist, soll aufgrund des bereits eingeführten und eingängigeren Begriffes im Folgenden weiterhin von **Lebensphasen** gesprochen werden.

Zu den relevanten **Lebensphasen** zählen im **familiären Bereich**:

- **Elternschaft**
- **Pflege**
- **Lebens- und Arbeitssituation des Partners**
- **Soziales Netzwerk**

Sie lassen sich wie folgt beschreiben: ³⁷

Pflege

Nicht selten übernehmen Beschäftigte parallel zum Beruf die Verantwortung für die Pflege und Unterstützung pflegebedürftiger Menschen. Neben der zusätzlichen Verantwortung belasten pflegende Beschäftigte oftmals enorme physische und psychische Probleme.

Elternschaft

Mit der Geburt oder Adoption eines Kindes und damit mit dem Übergang in die Elternschaft gehen gleichwohl für Mütter und Väter verschiedene Elternpflichten sowie die Übernahme von Verantwortung und Zuwendung für ein Kind bzw. mehrere Kinder einher.

Lebens- und Arbeitssituation des Partners

Arbeitswechsel, Arbeitszeiten, Auslandsaufenthalte, Kinderbetreuung, Überstunden und Karriereplanung sind nur einige Beispiele für den Abstimmungsbedarf mit dem Lebenspartner oder der Lebenspartnerin. Insbesondere sogenannte Dual Career Couples (Paare, in denen beide Partner eine Karriere anstreben oder verwirklicht haben), aber z. B. auch Paare in Schichtarbeit, sehen sich häufig mit der Aufgabe konfrontiert, eine Balance zwischen den Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber und dem Partner bzw. der Partnerin herzustellen.

Soziales Netzwerk

Ein soziales Netzwerk wird durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einer Gesellschaft bestimmt. Teil des sozialen Netzwerkes sind in der Regel Familie und Freunde, aber auch Bekannte, zu denen eine eher lose Beziehung besteht. Mittlerweile werden diese Netzwerke auch mit Unterstützung von Social Media gepflegt.

Daneben lassen sich auch Lebensphasen identifizieren, die außerfamiliär sind. Dazu zählen:

- Ehrenamt
- Hobby
- Krankheit
- Nebentätigkeit
- Privat initiierte Weiterbildung
- Kritisches bzw. traumatisches Ereignis
- Verschuldung

Im Detail stellen sie sich folgendermaßen dar: ³⁸

Ehrenamt

Ehrenamtlich aktiv zu sein, bedeutet, sich beispielsweise in Vereinen, Initiativen, Projekten, Selbsthilfegruppen oder Einrichtungen, wie Kindergärten und Schulen, unentgeltlich zu engagieren. Im Rahmen dieses Engagements sind zum Teil bestimmte zeitliche Rahmenbedingungen einzuhalten, wie z. B. Dienstpläne. Ebenso kann es zu vergleichsweise kurzfristigen Einsätzen, beispielsweise der Freiwilligen Feuerwehr oder des Technischen Hilfswerks kommen, die Abwesenheitszeiten im Unternehmen nach sich ziehen.

Nebentätigkeit

Eine steigende Zahl von Menschen geht heute mehr als einer Beschäftigung nach, wobei vorwiegend persönliche Motive, wie ökonomische Zwänge oder die Suche nach beruflicher Erfüllung für die Aufnahme einer Nebentätigkeit ursächlich sind.

Hobby

Im Sinne eines Ausgleichs zwischen Erwerbs- und Privatleben sucht eine Vielzahl von Beschäftigten die Selbstverwirklichung in Freizeitaktivitäten. Diese nebenberuflichen Aktivitäten reichen von sportlichen Tätigkeiten bis hin zu künstlerischen Interessen o. ä.

Krankheit

Krankheitsbedingte Fehltag der Beschäftigten stellen unter Umständen eine Herausforderung für Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitgeber dar. Dabei ist zu unterscheiden zwischen kürzeren Krankheitszeiträumen und chronischen Erkrankungen, die einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin dauerhaft in Bezug auf Art und Umfang der Tätigkeit beeinträchtigen.

Privat initiierte Weiterbildung

Die private Weiterbildung dient ebenso wie die betriebliche Weiterbildung der Entfaltung der Persönlichkeit eines Menschen und seinem beruflichen Fortkommen. In der Regel findet diese Form der Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit statt und wird von den Teilnehmern freiwillig wahrgenommen, oft auch verbunden mit einem finanziellen Beitrag.

Kritisches bzw. traumatisches Ereignis

Traumatische Ereignisse bieten keinen Raum für vorhersehbare Erfahrungsspielräume und werden von den Betroffenen in Abhängigkeit von der Schwere des Ereignisses teils ohnmächtig wahrgenommen. Häufig stehen traumatische Ereignisse in Verbindung mit dem Tod oder dem schweren Leid einer nahestehenden Person. Des Weiteren führen gewalttätige Angriffe auf die eigene Person, Entführungen, Geiselnahmen oder Terroranschläge zu traumatischen Ereignissen, die das Leben eines Menschen erheblich verändern, wenn nicht sogar gefährden können. Unter kritischen Ereignissen werden solche verstanden, die nicht zwangsläufig einen traumatischen Charakter annehmen, dem Einzelnen jedoch dennoch ein hohes Maß an zeitlichem und emotionalem Einsatz abverlangen, wie z. B. Trennungen / Scheidungen, etc.

Verschuldung

Mitarbeiter, die verschuldet sind, haben häufig derart hohe finanzielle Verbindlichkeiten, dass eine Tilgung mit dem vorhandenen Einkommen nicht möglich ist. Können Betroffene die Schuldenberge nicht mehr selbstständig abbauen, entstehen in der Folge nicht selten zusätzliche Probleme am Arbeitsplatz.

Die skizzierten Lebensphasen sind unabhängig vom Alter und auch unabhängig davon, in welcher beruflichen Phase sich ein Mitarbeiter befindet. Beispielsweise kann auch eine 50-jährige Führungskraft noch einmal Vater werden und entsprechende betriebliche Unterstützung benötigen. Darüber können durchaus mehrere Lebensphasen parallel nebeneinander bestehen (sogenannte Sandwich-Positionen, z. B. bei gleichzeitiger Elternschaft und Pflegeverantwortung).

Inwieweit sich private und berufliche Belange miteinander vereinbaren lassen, hängt nicht zuletzt von den unterschiedlichen Berufsphasen ab, die Beschäftigte im Zuge eines Erwerbslebens durchlaufen.

Relevante Berufsphasen sind:

- **Einstieg / Orientierung**
- **Reife**
- **Führung**
- **Ausland**
- **Ausstieg**

Sie lassen sich folgendermaßen erläutern:³⁹

Einstieg | Orientierung

Mit dem beruflichen Einstieg ist die erste Tätigkeitsaufnahme im Unternehmen angesprochen, häufig gleichzusetzen mit dem Beginn der Berufsausbildung und der ersten festen Anstellung. Dies können Auszubildende in der Erstausbildung sein, ebenso Akademiker und Akademikerinnen, die nach dem Studium ihrer ersten Tätigkeit nachgehen.

Im Hinblick auf die berufliche Orientierung ist zu unterscheiden zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die einen Stellenwechsel vornehmen und in das Unternehmen neu eintreten sowie Beschäftigten, die sich innerhalb der Organisation verändern und eine neue Tätigkeit ausüben. Auch Beschäftigte, die nach einer mehrjährigen Elternzeit oder Pflegezeit in den Beruf zurückkehren, die sogenannten „Wiedereinsteiger“ sind beispielsweise dazu zu zählen.

Kommt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nach einem längeren Auslandsaufenthalt in das Mutterunternehmen zurück, handelt es sich auch vielfach um eine berufliche Neuorientierung.

Reife

In der Regel wird denjenigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die eine gute Leistung erbringen und über ein großes Know-how verfügen, berufliche Reife zugesprochen. Nicht selten gelangen diese Beschäftigten an einen Punkt, an dem kein wesentliches Entwicklungspotenzial mehr im Rahmen ihrer Funktion vorhanden ist. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Entstehung eines sogenannten Karriereplateaus. Es handelt sich um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Laufe ihres Berufslebens langjährige Erfahrungen im Rahmen von Fach- und Projektaufgaben gesammelt haben und die als Know-how-Träger des Unternehmens bezeichnet werden können. Eine weitere berufliche Karriereentwicklung „nach oben“ ist seitens des Unternehmens teilweise nicht zu realisieren und wird auch von den Beschäftigten nicht zwangsläufig gewünscht.

Ausland

Ein beruflicher Standortwechsel ins Ausland bedeutet, einen vergleichsweise einschneidenden Wechsel des Lebensumfeldes vorzunehmen und je nach Zielland auch kulturellen Veränderungen gegenüber zu stehen. Hier von sind nicht nur der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin selbst betroffen, sondern auch sein bzw. ihr Partner oder Partnerin oder auch Familie, deren Leben durch den Auslandsaufenthalt ebenfalls maßgeblich bestimmt werden kann. Die Dauer der Auslandphase kann unterschiedlich lange andauern. Nicht selten steht ein Auslandsaufenthalt einer bestimmten Lebensphase des Beschäftigten und dessen Familie entgegen, welches zu Vereinbarkeitsproblemen mit dem Familienleben führen kann.

Führung

Mit der Übernahme einer ersten Führungsverantwortung entstehen enorme Herausforderungen bezüglich der Identifikation mit der neuen Rolle und der Abgrenzung gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Aber auch für Beschäftigte, die sich bereits in einer Führungsposition etabliert haben, können bestimmte Lebensereignisse, wie z. B. der Eintritt eines Pflegefalls in der Familie oder die Geburt eines Kindes dazu führen, dass diese nicht mehr in vollem Umfang der zu tragenden Verantwortung nachkommen können oder wollen.

Ausstieg

Ein Ausscheiden des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin aus dem Unternehmen ist aus vielen Gründen möglich. So verlassen nicht selten Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung Unternehmen, um weitere Erfahrungen zu sammeln oder sich weiterzubilden. Auch die Inanspruchnahme der gesetzlichen Eltern- oder Pflegezeit bedeutet einen kurzfristigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben, der idealerweise mit bestimmten Maßnahmen auf Unternehmensseite zur Gewährleistung eines reibungslosen Wiedereinstiegs einhergehen sollte. Von einem Ausstieg spricht man darüber hinaus gleichermaßen bei einem internen Abteilungs- oder Bereichswechsel sowie bei dem endgültigen Verlassen des Arbeitgebers, sei es zur beruflichen Neuorientierung oder am Ende des Erwerbslebens. Insbesondere der Eintritt in den Ruhestand kann als eine kritische Phase erlebt werden, da sich die Lebensverhältnisse und -umstände des ehemaligen Beschäftigten grundlegend verändern.

Auch die beruflichen Phasen sind zum großen Teil altersunabhängig. Sie können sich wiederholen und erfolgen nicht zwangsläufig chronologisch. Beispielsweise kann auch mit 45 Jahren der Start einer neuen Karriere im Unternehmen unternommen werden, nachdem der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin einige Jahre zuvor im Ausland für eine Tochtergesellschaft tätig war. Zudem müssen nicht alle Berufsphasen durchlaufen werden. Einige Beschäftigte werden in ihrer Erwerbsbiografie keinen Auslandseinsatz haben und / oder nicht die Führungslaufbahn einschlagen.

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Lösungswege für ihre individuellen Bedarfssituationen anbieten zu können, wird nach Maßnahmen und Instrumenten gesucht, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase des Beschäftigten passend sind. Diese Zusammenführung von Lebens- und Berufsphasen wird als „Matching“ bezeichnet.

Die Abbildung 8 auf der folgenden Doppelseite gibt einen Überblick über einige ausgewählte Maßnahmen, mit denen sich ein solches „Matching“ von Lebens- und Berufsphasen erreichen lässt.

Der Blick auf das „Matching“ zeigt, dass es eine Fülle von Einzelmaßnahmen gibt, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik ausmachen. Er zeigt allerdings auch, dass

- viele dieser Maßnahmen Beschäftigten in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen dienen,
- die Instrumente nicht neu sind, sondern zu den Bewährten zählen, mit denen Unternehmen bereits Erfahrungen gesammelt haben,
- die Instrumente und Maßnahmen betrieblichen Handlungsfeldern zugeordnet werden können.

Es geht also darum, ein bestehendes Instrumentarium und Maßnahmenbündel passgenau und zielgerichtet einzusetzen. Neu ist die Systematisierung, mit der der Versuch unternommen wird, in die Vielfältigkeit und in mit der Individualisierung verbundene Unübersichtlichkeit Ordnung zu bringen.

Um der Vielfalt der Lebensphasen sowie der Differenziertheit eines Berufslebens gerecht zu werden, wird nun nicht mehr von der „Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben“ gesprochen, sondern die Begrifflichkeit „Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen“ verwendet.

Lebensphasen	Berufsphasen	Einstieg / Orientierung	Reife
Elternschaft		Informationen; Beratung; Services für die Familie; Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Services für die Familie; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme
Pflege		Informationen; Beratung; Erfahrungsaustausch; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Wiedereinstiegsprogramme
Lebens- und Arbeitssituation des Partners		Tag der offenen Tür; bei gesuchten Fach- u. Führungskräften Unterstützung bei der Suche nach einem Job für den Partner bzw. die Partnerin	Einladung zu Veranstaltungen auch für den Partner; Dual Career Thematik; Umgang mit der Ablehnung von Arbeitseinsätzen (Beförderung, Ausland etc.) aufgrund des Partners bzw. der Partnerin
Soziales Netzwerk		Werben mit Öffnung für Netzwerke	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Ehrenamt		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Hobby		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten; externe Rekrutierung, z. B. über die Platzierung von Stellenanzeigen in Hobbyzeitschriften und auf entsprechenden Websites	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Krankheit		Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle; finden eines neuen Ausbildungsberufs; Behindertengerechte Ausbildung	Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); neue Arbeitsplatzgestaltung; Tätigkeitswechsel; Freihalten der Stelle bei kurz- und mittelfristiger Abwesenheit
Nebentätigkeit		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Privat initiierte Weiterbildung		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); ggf. finanzielle Unterstützung	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung für Prüfungen bzw. Prüfungsvorbereitung
Traumatisches bzw. kritisches Ereignis		Mitarbeitergespräch; Beratung; Coaching	Mitarbeitergespräch; Coaching; Mentoring; Erstellen von Ausstiegsszenarien; Durchlässigkeit von Werdegängen und Karrieren
Verschuldung		Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung

Abb. 8: Ausgewählte Maßnahmen der Lebensphasenorientierten Personalpolitik für ein „Matching“ von Berufs- und Lebensphasen

Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning; Durchlässigkeit von Werdegängen	Unterstützung bei der Kinderbetreuung beim Auslandseinsatz	Elternzeit; Kontakthalteprogramme
Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning	Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen	Pflegezeit; Kontakthalteprogramme
Dual Career Thematik; Integration der Situation des Partners in Qualifizierungs- und Beförderungsgespräche; Informationen für Partner und Partnerinnen bei größeren PE-Maßnahmen	Sprach- und interkulturelles Training auch für den Partner und die Partnerin	Austrittsgespräch
Förderung von berufs- und tätigkeitsbezogenen Netzwerken; Akzeptanz des Engagements von Führungskräften in Netzwerken	Soziale Netzwerke als Hilfestellung für die Integration im Ausland	Soziale Netzwerke als Hilfestellung im Übergang in den Ruhestand; Soziale Netzwerke als Unterstützung bei temporären Ausstiegen (Informationen, Beratung, Austausch)
Anerkennung der im Ehrenamt erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Vermittlung von Ehrenamtsbörsen im Ausland	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Anerkennung der im Hobby erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Informationen über Möglichkeiten zur Ausübung des Hobbys am Bestimmungsort	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Krankenrückkehrgespräch; Verschiebung von Karriereschritten; Verschiebung von Qualifizierungen; Teilzeit-Qualifizierung; Freistellungen; Arbeitsplatzwechsel	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Krankenzzeit; Kontakthalten während der Krankenzzeit; kleine Aufmerksamkeiten, wie Blumen etc.
Anerkennung der in der Nebentätigkeit erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Aufstockung des Tätigkeitsumfangs	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Anerkennung der in der Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Heimreise zur Teilnahme an Prüfungen bei Fernkursen	Kontakthalten während länger andauernden Freistellungen zur Weiterbildung
Coaching; Mentoring; Persönlichkeitsentwicklungseminare; Sabbatical	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Sabbatical; Outplacement
Mitarbeitergespräch; Beratung	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Mitarbeitergespräch; Beratung

4. HANDLUNGSFELDER

Zur weiteren Verbesserung der Systematisierung liegt es nun nahe, die Maßnahmen in personalpolitische Handlungsfelder einzuteilen. Bei der Zusammenführung der Maßnahmen in Handlungsfelder fällt auf, dass es sich zum großen Teil um solche Handlungsfelder handelt, die mittlerweile zum üblichen Repertoire der Personalpolitik zählen.

Unternehmenskultur und Führung stellen dabei gewissermaßen den Rahmen dar. Dementsprechend erweisen sich Maßnahmen und Instrumente, die diesen beiden Handlungsfeldern zugeordnet werden können, als allgemeingültig. Das heißt, dass sie größtenteils unabhängig von den individuellen Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind. Gleichzeitig stellen sie das normative und strategische Fundament der lebensphasenorientierten Personalpolitik dar.

Die **Steuerung und Erfolgsbewertung** als Handlungsfeld lässt sich ebenfalls nicht bestimmten Lebens- und Berufsphasen zuordnen. Da sie das

Ziel der Evaluierung der Wirkung der Handlungsfelder, Instrumente und Maßnahmen hat, befindet sie sich auf einer anderen logischen Ebene. Nichtsdestotrotz gehört das Handlungsfeld „Steuerung und Erfolgsbewertung“ zur lebensphasenorientierten Personalpolitik.

In den Handlungsfeldern **Organisation, Personalentwicklung, Mitarbeitergewinnung**, bei den **beruflichen Werdegängen** und hinsichtlich der **Anreiz- und Motivationssysteme** lassen sich hingegen lebens- und berufsphasenspezifische Ansätze herausarbeiten.

Das Handlungsfeld der **Gesundheitsförderung** scheint eine Sonderstellung einzunehmen. Auf den ersten Blick mag ein Bezug insbesondere zu den einzelnen Lebensphasen vorliegen. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt jedoch, dass die Instrumente und Maßnahmen der Gesundheitsförderung lebens- und berufsphasenunabhängig sind. Sie gelten generell.



Abb. 9: Die Handlungsfelder der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Das richtige Handlungsfeld und Instrument für die jeweilige Situation des Beschäftigten und des Unternehmens in der richtigen Art und Weise anzuwenden – das ist die Herausforderung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik!

Im Folgenden werden die Handlungsfelder kurz dargestellt und **praxisnahe Gestaltungstipps** vorgestellt. An dieser Stelle soll deutlich zum Ausdruck gebracht werden, dass die im Bereich „Praxisnahe Gestaltungstipps“ genannten Punkte **nicht als „To-Do-Liste“** zu verstehen sind, sondern eine Auswahl an möglichen Instrumenten darstellen, aus der jeder einzelne Betrieb entsprechend seiner Größe und Situation die passenden auswählen kann. Einige Gestaltungstipps lassen sich mehreren Handlungsfeldern zuordnen. Sie sind mehrdimensional und wirken übergreifend.

4.1 Unternehmenskultur und Führung als Fundament

Unternehmerischer Erfolg ist abhängig von der engagierten Strategieumsetzung durch die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte. Ihre Kreativität, Flexibilität, Innovationskraft und ihre Teamarbeit im Alltag sind Grundlage dafür, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Nicht allein der Standort, die Produkte und Dienstleistungen, der Vertrieb und die Systeme sind entscheidend für langfristige Leistungsstärke, sondern ebenso die Einstellung und das Bewusstsein der im Betrieb arbeitenden Menschen. Damit rücken Unternehmenskultur, das direkt damit in Verbindung stehende Betriebsklima sowie Führung in den näheren Blickpunkt.

Gut gemeinte Ansätze einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik sind zum Scheitern verurteilt sind, wenn sie nicht auf dem Fundament einer entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur aufbauen.

1. Unternehmenskultur

Grundsätzliches

Die Unternehmenskultur spiegelt die Werte und Normen wider, die im Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gepflegt und gelebt

werden. Sie stellt somit eine Art „Wertefundament“ dar und nimmt dadurch auch maßgeblichen Einfluss auf das Denken und Handeln der Beschäftigten.

Im Zusammenhang mit der Lebensphasenorientierten Personalpolitik wird eine Unternehmenskultur benötigt, die den unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Belegschaft Wertschätzung entgegen bringt. Mit dem Aufbau einer lebensphasenorientierten Unternehmenskultur sollen alle Beschäftigten für die Thematik sensibilisiert und die Diskriminierung von Mitarbeitern in spezifischen Lebenssituationen verhindert werden. Eine Unternehmenskultur, die nicht wertschätzend wirkt, verhindert eine nachhaltige Verankerung dieser Thematik im Betrieb und im Bewusstsein aller Beschäftigten. Stattdessen fördert sie die Entwicklung des Lebensstaus.

Hinter einer lebensphasenorientierten – und damit wertschätzenden – Unternehmenskultur steht das Leitbild, dass der Mensch nicht nur ein Funktionsträger im Unternehmen ist, sondern in seiner Ganzheit betrachtet wird – mit seinen Erfahrungen und Emotionen im Beruf sowie im Privat- und Familienleben. Mitarbeiter werden in diesem Sinne dabei unterstützt, ihre Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit über das gesamte Berufsleben hinweg zu erhalten – auch in Lebenssituationen, in denen der private Bereich ihnen sehr viel Kraft und Zeit abverlangt, wie z. B.

während des Hausbaus, bei einer schweren Erkrankung bzw. dem Tod eines Angehörigen oder während einer Scheidung. Unabhängig vom Alter und vom Geschlecht der Beschäftigten werden die Lebens- und Berufsphasen der im Betrieb tätigen Menschen in Planungen und Entscheidungen einbezogen.

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur in Richtung Lebensphasenorientierung ist ein Prozess, der sich nicht von heute auf morgen vollzieht und mit Hindernissen und Hemmnissen verbunden sein kann. Nicht selten müssen sich Werte, Normen und Orientierungen ändern; es bedarf einer Anpassung der Denk- und Handlungsmuster. Da eine Verhaltensänderung der bzw. des Einzelnen nicht angeordnet werden kann, ist lediglich eine Beeinflussung über Rahmenbedingungen möglich. So bedarf es der Unterstützung durch die Geschäftsleitung, um sicherzustellen, dass vorhandene Ansätze gelebt werden und eine Kontinuität in den Bemühungen des Betriebes zu erkennen ist. Denn die Vertrauensbasis der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird durch ein nach außen hin lebensphasenorientiertes Auftreten, das sich in den innerbetrieblichen Abläufen nicht widerspiegelt, empfindlich gestört. Dazu gehört auch ein Miteinander, das auf Kommunikation und Austausch setzt – denn wer kennt seine Bedürfnisse besser als die Beschäftigten selbst? Deren Ideen und Wünsche sind in den meisten Fällen oftmals einfacher und kostengünstiger umsetzbar als es für viele Arbeitgeber vorstellbar ist.

Für eine Inanspruchnahme lebensphasenorientierter Instrumente und die Ausschöpfung aller Potenziale, die mit der Umsetzung einhergehen, ist es zudem von essenzieller Bedeutung, dass die Thematik ganzheitlich kommuniziert wird. Ziel interner Kommunikationsmaßnahmen sollte es sein, dass alle Beschäftigten – Neueinstellungen und „Alt“-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – das Konzept verstanden und verinnerlicht haben. Dafür ist es zunächst notwendig, alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen für die Thematik zu sensibilisieren und ein gewisses Bewusstsein für die Relevanz zu schaffen. Die Kommunikation nach außen sollte das Spiegelbild des internen Agierens sein. Eine Selbstdarstellung nach au-

ßen, die in Widerspruch zur Unternehmenskultur steht, wird über kurz oder lang des „Mehr Scheins als Seins“ überführt werden – nicht zuletzt durch die Menschen selbst, die in der Öffentlichkeit über ihren Arbeitgeber reden. Damit verliert dieser seine Glaubwürdigkeit sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch auf dem Absatzmarkt.

Neben der Kompatibilität von Innen- und Außensicht sowie der damit verbundenen Glaubwürdigkeit sollte die extern ausgerichtete Kommunikationspolitik offensiv die Vorzüge und Errungenschaften des Unternehmens publik machen. Das Motto kann durchaus lauten: „Tue Gutes und rede darüber“. Zudem bedarf es eines regelmäßigen Screenings der Außenwahrnehmung der Arbeitgebermarke (z. B. durch Wettbewerbe oder über Portale zur Arbeitgeberbewertung wie www.kununu.de).

Zum Abschluss sei darauf hingewiesen, dass eine externe Informations- und Kommunikationspolitik nicht nur einseitig, sondern mittlerweile im Sinne des Web 2.0 ausgerichtet ist. Mit anderen Worten: Alle Akteure sind miteinander vernetzt und die Kommunikation gestaltet sich zwei- oder mehrseitig. Mit dieser Vernetzung schwindet dann auch die Kontrolle des Informationsgehalts und der Informations- und Kommunikationskanäle. Ein einmal initiiertes Twitter-Prozess lässt sich kaum mehr aufhalten. Die einzige Möglichkeit, ihn zu stoppen bzw. in den Prozess einzugreifen, besteht in einer Unternehmenskultur im Sinne von Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, die wiederum von innen wirkt.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Die Integration der Lebensphasenorientierung in die Unternehmenskultur kann auf unterschiedliche Weise vonstatten gehen. Dabei kommt es weniger darauf an, möglichst viele Ansätze zu verfolgen. Stattdessen ist es sinnvoll, sich z. B. auf Maßnahmen zu konzentrieren, die für den einzelnen Betrieb in seiner individuellen Situation passend und umsetz-

bar sind. Basierend auf den identifizierten Werten und Normen sind nachfolgend einige dieser Wege dargestellt:

Platzieren Sie die Werte einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik im Leitbild des Unternehmens und machen Sie sie immer wieder zum Thema:

- Verankern Sie im Unternehmensleitbild Ihre lebensphasenorientierte Managementzielsetzung (z. B. „Der Betrieb sieht es als seine Aufgabe an, unternehmerische und persönliche Ziele miteinander zu synchronisieren.“)
- Veröffentlichen Sie das lebensphasenorientierte Leitbild des Unternehmens z. B. im Geschäftsbericht, auf Ihrer Homepage, in sozialen Netzwerken wie Facebook etc.
- Thematisieren Sie die Lebensphasenorientierte Personalpolitik regelmäßig in der laufenden Unternehmenskommunikation, z. B. Betriebszeitung, Betriebsversammlung, Fortbildung. So kann beispielsweise über kurze Anekdoten oder Erfahrungsberichte für die Belange unterschiedlicher Generationen sensibilisiert werden.
- Machen Sie Lebensphasenorientierung zum Bestandteil angeleiteter oder unterstützter Gesprächskreise.

Zeigen Sie Ihre Wertschätzung für alle Mitarbeitergruppen im Unternehmen:

- Beachten Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer Belegschaft. Seien Sie aufgeschlossen und nehmen Sie zudem keine stereotype Einstellung gegenüber den Personen ein.
- Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür, dass Brüche in der Erwerbsbiografie normal sind und nicht zwangsläufig negativ bewertet werden.
- Verwenden Sie dabei in der innerbetrieblichen Kommunikation einen „erweiterten Familienbegriff“, der auch Alleinerziehende, Patchwork-Familien sowie gleichgeschlechtliche Beziehungen einbezieht.
- Etablieren Sie Glückwünsche zu Geburtstagen (auch für Ruheständler), betrieblichen

Jubiläen, Eheschließungen, Geburten, erfolgreich abgeschlossener Ausbildung und privat initiierten Weiterbildungsmaßnahmen etc.

Fördern Sie die Gleichstellung der Geschlechter:

- Achten Sie z. B. bei Neueinstellungen und der Vergabe von Führungspositionen besonders darauf, auch Frauen angemessen zu fördern.
- Überprüfen Sie Ihre Gehaltsstruktur auf versteckte geschlechtsspezifische Ausrichtungen.

Fördern Sie die Eigenverantwortung der Mitarbeiter:

- Präsentieren Sie Ihren Beschäftigten keine „Rundum-Sorglos-Pakete“, z. B. in Bezug auf Services für die Familie und Gesundheitsförderung, sondern bevorzugen Sie „Hilfe zur Selbsthilfe“.
- Unterstützen Sie Mitarbeiterinitiativen wie die Gründung einer Betriebssportgruppe oder einer Kinderbetreuungseinrichtung durch kleine Gesten wie Sachspenden oder bezahlte Freistellungen für Abstimmungsgespräche während der Arbeitszeit.

Fördern Sie Vertrauen im Unternehmen:

- Unterstützen Sie eine „Politik der offenen Türen“. Mit Ausnahme wichtiger Besprechungen sollten die Türen der Führungskräfte bzw. der Geschäftsleitung stets offen sein, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermutigen, mit Ideen, Fragen oder Problemstellungen auf ihre Vorgesetzten zuzugehen.
- Stehen Sie zu gegebenen Zusagen bzw. machen Sie den Beschäftigten gegenüber ausschließlich Zugeständnisse, von denen Sie sicher sind, sie in die Tat umsetzen zu können.

Signalisieren Sie, dass außerberufliche Belange akzeptiert werden:

- Führen Sie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch, die nicht nur die beruflichen,

sondern auch außerberufliche Belange thematisieren und spiegeln Sie die Ergebnisse zeitnah zurück.

- Stellen Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen qualifizierten Ansprechpartner bzw. eine Ansprechpartnerin, ggf. auch nur für wenige Stunden in der Woche, zur Seite, um Hilfestellung in schwierigen Lebenssituationen (z. B. Langzeiterkrankung, Scheidung, Verschuldung etc.) aber auch in schwierigen Berufssituationen zu leisten. Vermitteln Sie alternativ Kontakte zu Beratungsstellen.

- Verbreiten Sie aktiv positive Beispiele einer gelungenen Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, so um Beispiel mit Berichten von bzw. über Beschäftigte, die ein Ehrenamt ausüben oder die im Hobby aktiv sind, Ereignisse, in denen das Unternehmen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützend wirkt, erfolgreiche Wiedereinsteiger nach beruflicher Unterbrechungsphase, Personen des Unternehmens, die sich privat weiterbilden etc.

Engagieren Sie sich für Lebensphasenorientierte Personalpolitik auch in der Öffentlichkeit:

- Halten Sie externe Vorträge und präsentieren Sie Ihre lebensphasenorientierten Maßnahmen, veröffentlichen Sie Artikel in der regionalen Presse, nehmen Sie teil an entsprechenden Wettbewerbsausschreibungen, veranstalten Sie einen „Tag der offenen Tür“ etc.

- Thematisieren Sie ganz bewusst die lebensphasenorientierte Ausrichtung bei Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wie zum Beispiel auf Ausbildungs- und Hochschulmessen, in Stellenausschreibungen und Vorstellungsgesprächen, in Social Media etc.

- Gehen Sie offensiv mit den Vorzügen Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit um – nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“. Achten Sie dabei auf Glaubwürdigkeit und Kompatibilität zwischen Innen- und Außensicht.

2. Führung

Grundsätzliches

Bei einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik stehen wirtschaftliche Ziele und Mitarbeiterorientierung gleichermaßen im Blickpunkt. Mehr noch: Sie sollen sich gegenseitig bedingen und ergänzen. Diese Verbundenheit muss sich auch auf Führung übertragen. Das heißt: Führungskräfte sollten zwar einerseits durchaus leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für unterschiedliche Lebensphasen und die damit einhergehenden Zusammenhänge sensibilisiert sein. Führungskräfte sind als Schnittstelle oder auch als „Promoter von oben“ zu sehen, was die Umsetzung lebensphasenorientierter Maßnahmen angeht. Sie kennen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund des engen Kontaktes meist am besten und können erste Ansprechpartner sein, um nach bestmöglichen Lösungen zur Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen zu suchen. Gleichzeitig kommt den Führungskräften eine besondere Vorbildfunktion zu. Denn erst wenn jede einzelne Führungskraft erkennt, dass sie persönlich einen signifikanten Einfluss auf die Inanspruchnahme der bereitgestellten Maßnahmen hat, kann eine lebensphasenorientierte Personalführung sichergestellt werden.

Damit Führungskräfte dieser Aufgabe gerecht werden können, sind Unternehmens- und Personalverantwortliche in der Pflicht, die Voraussetzungen zu schaffen, um ihre Führungskräfte zunächst einmal auf die Anforderungen vorzubereiten. So sollten Führungskräfte umfassend darüber informiert werden, innerhalb welchen Rahmens Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Bedarfsfall geholfen werden kann, welche Möglichkeiten im Unternehmen bestehen und welche Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerinnen für sie vorhanden sind, wenn sie selbst überfragt sind und beratende Hilfestellung benötigen.

Als Beispiel für die besondere Rolle der Führungskräfte sei das Angebot von Teilzeitplätzen für Beschäftigte genannt: Wenn hier ein Vorgesetzter nicht bereit ist, den gegebenenfalls erhöhten or-

ganisatorischen Aufwand zu tragen und auch die relativ strikte Einhaltung der Arbeitszeit zu akzeptieren, sind solche Modelle zum Scheitern verurteilt. Mit den Führungskräften steht und fällt eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Erfahren geplante und initiierte Maßnahmen ihrerseits keine entsprechende Unterstützung oder sind die Führungskräfte gar nicht ausreichend darüber informiert, verpuffen die Bemühungen mit der Folge einer hohen Demotivation der Belegschaft.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass Führungskräfte sich in einer besonderen Position befinden. Denn zum einen besteht ihre Aufgabe darin, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu ermöglichen, Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren zu können. Zum anderen profitieren sie auch selbst mit ihrem persönlichen Hintergrund von dieser Ausrichtung.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Die Integration der Lebensphasenorientierung in Führung kann auf verschiedene Art und Weise gestaltet werden. Die Gestaltungshinweise sind vielfältig. Bei der Wahl und Umsetzung ist auf Passgenauigkeit und Stimmigkeit in Bezug auf die betrieblichen Bedingungen zu achten.

Halten Sie die Führungskräfte dazu an, ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegenüber ein „offenes Ohr“ für unterschiedliche Lebenssituationen zu signalisieren:

- Verdeutlichen Sie, dass eine mangelnde Leistungsfähigkeit oder Motivation eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin aufgrund einer nicht berücksichtigten privaten bzw. familiären Problemstellung sich äußerst nachteilig auf das Bereichsergebnis auswirken und so letztlich auf die Führungskraft zurückfallen kann.
- Veranstalten Sie Team-Workshops, in denen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Positionen und Bedarfe

klären sowie Verständnis für die Belange des jeweils anderen entwickeln können.

Ermutigen Sie die Führungskräfte, zu ihrer Vorbildfunktion zu stehen:

- Signalisieren Sie deutlich, dass eine gelebte Vereinbarkeit von Lebensphase und Berufsphase nur dann möglich ist, wenn auch die Führungskraft ihre persönlichen Belange offen thematisiert und ihnen gerecht wird.
- Bieten Sie Ihren Führungskräften vollzeitnahe Teilzeitmodelle an, wie z. B. eine Vier-Tage-Woche. Vielfach findet eine solche Vorgehensweise eher Akzeptanz als eine Halbtagsbeschäftigung.

Machen Sie auch private Belange zum Thema in Mitarbeitergesprächen:

- Achten Sie auf eine regelmäßige Einhaltung der Mitarbeitergespräche, um den persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskraft nicht abreißen zu lassen. In solchen Gesprächen ist es möglich, das gegenseitige Entgegenkommen zu fördern und Vorbehalte abzubauen. So ist es z. B. durchaus denkbar, dass eine Führungskraft auf den Wunsch nach einem flexiblen Arbeitsort ablehnend reagiert, da die Befürchtung besteht, dadurch den persönlichen Kontakt zu verlieren. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind jedoch in der Regel weniger an einem Heimarbeitsplatz als vielmehr an der Möglichkeit einer alternierenden Telearbeit bzw. mobiler Arbeit oder schlichtweg dem Angebot, bei einem Betreuungsgengpass fallweise von zuhause tätig sein zu können, interessiert.
- Integrieren Sie bewusst Fragestellungen zu privaten bzw. familiären Belangen in den Gesprächsleitfaden für das Mitarbeitergespräch und halten Sie Führungskräfte dazu an, diese zu berücksichtigen. Machen Sie allerdings deutlich, dass ein Eindringen in die Privatsphäre der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegen deren Willen zu vermeiden ist.

Heben Sie die Bedeutung der Berücksichtigung privater bzw. familiärer Belange bei der Aufgabenverteilung und bei der Gestaltung der jeweiligen Berufsphase hervor:

- Berücksichtigen Sie bei der Planung und Ausgestaltung von Berufsphasen, dass die Beschäftigten diese mit ihren Lebensphasen vereinbaren müssen. Bieten Sie Unterstützung an.
- Halten Sie Ihre Führungskräfte dazu an, Sonderaufgaben möglichst nicht an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu vergeben, die zum gleichen Zeitpunkt im privaten Bereich eine hohe Belastung zu bewältigen haben.
- Machen Sie den Führungskräften deutlich, dass sich die Überlastung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin nicht selten in der Kündigung äußert. Hierbei kann es sich sowohl um eine innere Kündigung handeln als auch um das Verlassen des Unternehmens.

Fördern Sie bei Ihren Führungskräften die Flexibilität im Denken:

- Führen Sie den Führungskräften positive Beispiele einer gelungenen Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen vor Augen, ggf. in Form ungewöhnlicher Modelle mit „Aha-Effekt“.
- Thematisieren Sie offen das Spannungsfeld, in dem sich viele Führungskräfte dadurch befinden, dass einerseits Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Bedürfnissen und Wünschen an sie herantreten, sie jedoch andererseits bestimmte Vorgaben und Ziele zu erreichen haben und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Dringen Sie auf die Verbindlichkeit von Zusagen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen:

- Verdeutlichen Sie, dass kaum etwas das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskraft so empfindlich stören kann wie Versprechungen, die nicht eingehalten werden.

- Halten Sie Ihre Führungskräfte dazu an, nur Zusagen zu geben, von denen Sie sicher sind, dass sie erfüllt werden können.

Sensibilisieren Sie die Entscheider für die Lebensphasenorientierung:

- Nutzen Sie Führungskräfte-Seminare, „Kaminabende“ oder Führungsnachwuchskreise (auch unternehmensübergreifend), um für die Notwendigkeit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zu sensibilisieren, auf die Erfordernis der Auflösung des Lebensstaus aufmerksam zu machen und positive Beispiele zu verbreiten. Auf diese Weise ist auch ein Austausch über ggf. auftretende Problemstellungen und deren Lösungsmöglichkeiten denkbar. Darüber hinaus ist gerade bei älteren Führungskräften zu beobachten, dass sie sich im persönlichen Gespräch mit Kollegen und Kolleginnen eher von positiven Aspekten einer flexibleren Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung überzeugen lassen als durch reine Informationsvermittlung, beispielsweise durch die Personalabteilung.
- Etablieren Sie Lebensphasenorientierung als Bestandteil der Zielvereinbarungen der Führungskräfte.

Bieten Sie Ihren Führungskräften Hilfestellung für die Umsetzung flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte:

- Informieren Sie die Führungskräfte umfassend und regelmäßig über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung sowie einer Flexibilisierung des Arbeitsortes.
- Achten Sie darauf, dass es den Führungskräften möglich ist, flexibel, aber doch anhand vorgegebener Strukturen auf Mitarbeiterbedürfnisse reagieren zu können. Bedenken Sie dabei, dass die Bereitschaft einer Führungskraft, lebensphasenorientierte Flexibilität zu unterstützen, umso größer ist, je geringer der Aufwand sich darstellt, der für sie damit verbunden ist. Lassen Sie daher auch die Führungskräfte mit dem ggf. anfallenden organisatorischen Aufwand nicht alleine.

Verdeutlichen Sie, dass ein „Loslassen“ von absoluter Kontrolle hin zu Vertrauen erforderlich ist:

- Machen Sie leistungsorientiertes Führen, das weniger auf das „Wann“ und „Wo“ der Arbeitserledigung, als vielmehr auf das Ergebnis abzielt, zum Thema in Führungskräfte-Seminaren.
- Halten Sie Führungskräfte dazu an, Beschäftigte bei entsprechender Eignung in einen anderen Arbeitsbereich wechseln zu lassen und nicht an sich binden zu wollen. Zum einen steht es der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Wege, wenn Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Wechsel in eine ihrer Qualifikation entsprechende Tätigkeit bzw. in einen Bereich, der ihnen neue berufliche Perspektiven eröffnet, verwehrt wird. Zum anderen kann die Motivation und Leistungsbereitschaft darunter leiden, an einem Arbeitsplatz verbleiben zu müssen, an dem der bzw. die Betreffende über- oder unterfordert ist oder sich die privaten bzw. familiären Belange kaum mit den beruflichen Anforderungen in Einklang bringen lassen.

Ermutigen Sie die Führungskräfte dazu, ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Freiräume zu gewähren:

- Machen Sie deutlich, dass die Gewährung von Freiräumen unabdingbar zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Menschen gehört.
- Führen Sie den Führungskräften vor Augen, dass Freiräume nicht mit einer verringerten Leistungsorientierung einhergehen, sondern vielmehr zur Entfaltung von Potenzialen beitragen können.

Etablieren Sie das Vermitteln zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Generationen als Führungsaufgabe:

- Führen Sie den Führungskräften die Folgen des demografischen Wandels durch eine Fortschreibung des Durchschnittsalters in ihrem eigenen Führungsbereich vor Augen.
- Informieren Sie die Führungskräfte umfassend über die unterschiedlichen Wertevorstellungen der Generationen in ihrem Führungsbereich und zeigen Sie ihnen Wege auf, diesen gerecht zu werden. Machen Sie Ihren Führungskräften z. B. deutlich, dass es den Werten jüngerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr entspricht, in ihrer Arbeitsausführung und zeitlichen Planung der Tätigkeiten beständig kontrolliert zu werden oder dass ältere Beschäftigte es als Wertschätzung ihrer Erfahrung empfinden, auf Vertrauensbasis zusammenzuarbeiten.
- Ermöglichen Sie die Führungskräfte dazu, im gemeinsamen Gespräch mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die unterschiedlichen Belange der verschiedenen Altersgruppen zu thematisieren.
- Verdeutlichen Sie, dass eine differenzierte Herangehensweise, über die beispielsweise einem älteren Mitarbeiter oder einer älteren Mitarbeiterin eine zusätzliche oder etwas kostspieligere Weiterbildungsmaßnahme als den Kollegen und Kolleginnen in einem bestimmten Jahr bewilligt wird, nicht zu Ungleichheiten, sondern vielmehr zur Schaffung eines lebensphasenorientierten Umgangs mit jedem Einzelnen und somit letztlich zu einer höheren Motivation und Leistungsfähigkeit des gesamten Führungsbereichs beiträgt.

Auf der Projekthomepage www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de findet sich ein „Hand-out“ für Führungskräfte, das eine Kurzfassung lebensphasenorientierter Führungsregeln enthält und seitens der Unternehmens- und Personalverantwortlichen ihren Führungskräften zur Verfügung gestellt werden kann.

4.2 Weitere Handlungsfelder einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Aufbauend auf einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Führungskultur gilt es, in den Handlungsfeldern Organisation, Personalentwicklung, Mitarbeitergewinnung und berufliche Werdegänge Instrumente zu identifizieren und umzusetzen, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Hinzu kommen Maßnahmen aus dem Bereich der Gesundheitsförderung, die übergreifend wirken, also Beschäftigten in den unterschiedlichsten Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen dienen. Nicht zuletzt gehört zu einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik auch die entsprechende Steuerung und Erfolgsbewertung der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen.

1. Organisation

Grundsätzliches

Zu einer lebensphasenorientierten Organisation gehören insbesondere flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle (z. B. mobiles Arbeiten), die Gewährung von Handlungsspielräumen und die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse. Diese Ansätze spielen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik, weil sie den Beschäftigten eine hohe Souveränität bei der Erledigung ihrer Aufgaben ermöglichen. Damit fördern sie die Entzerrung des Lebensstaus, unterstützen die Beschäftigungsfähigkeit und ermöglichen eine Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen.

Flexible Arbeitszeitmodelle finden sich heute in zahlreichen Unternehmen, auch wenn das Ausmaß der Flexibilität deutlich von der Art der Tätigkeit abhängt. So sind z. B. Vertrauensarbeitszeit im Schichtbetrieb oder flexible Arbeitsortmodelle im direkten Kundenkontakt nicht selten eher schwer realisierbar. Daneben kann eine flexible Arbeitsorganisation mit herausfordernden Arbeitsinhalten, der Verzahnung von Arbeiten und Lernen, der

Gewährung von Handlungsspielräumen sowie Jobrotation verbunden sein. Vielfach wissen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten zu schätzen. Eigenverantwortliches Arbeiten setzt, das gilt es zu beachten, allerdings eine entsprechende Bereitschaft und Fähigkeit der Beschäftigten voraus. Eine solche flexible Arbeitsorganisation trägt darüber hinaus dazu bei, die so genannte „Spezialisierungsfalle“ zu vermeiden, in die Personen geraten können, wenn sie über viele Jahre nur in einem Tätigkeitsfeld und Einsatzgebiet beschäftigt sind. Konzentriert sich die Arbeit langfristig auf bestimmte Inhalte, Verfahren und Abläufe, so kann dies zu einer Einschränkung der Lernfähigkeit führen.

In vielen Unternehmen mangelt es keineswegs an den zur Flexibilisierung erforderlichen Instrumenten, sondern vielmehr am Mut der Beschäftigten, sie in Anspruch zu nehmen bzw. an der Bereitschaft von Vorgesetzten und Kollegen bzw. Kolleginnen, diese mitzutragen. So bedarf es des Vertrauens und der Anpassungsfähigkeit der Führungskraft, die Leistung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht länger an uneingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit und Präsenz festzumachen, sondern vielmehr am Arbeitsergebnis. Es gilt festzuhalten, dass vielfach Vorbehalte seitens der Führungskräfte oder Geschäftsleitung dafür verantwortlich sind, dass bestimmte Modelle erst gar nicht im Alltag auf ihre Tauglichkeit oder Umsetzbarkeit hin überprüft werden.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Um die Lebensphasenorientierung in der Organisation zu berücksichtigen, bedarf es einer Flexibilisierung. Flexibilisierung lässt sich auf unterschiedliche Weise erreichen:

Bieten Sie Ihren Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle an:

- Lassen Sie sich nicht von dem vermeintlich hohen Verwaltungsaufwand abschrecken, son-

dem prüfen Sie für Ihren konkreten Bedarf die zu veranlassenden Schritte. Holen Sie sich ggf. Unterstützung ein (z. B. über www.zeitzeichen-rlp.de, eine Informationsstelle für innovative Arbeitszeitmodelle).

- Integrieren Sie das Thema flexibler Arbeitszeitmodelle in Mitarbeiterbefragungen, um eine realistische Einschätzung der im Unternehmen bestehenden Bedarfe zu erhalten.

Prüfen Sie die Einrichtung von Jahresarbeitszeitkonten:

- Suchen Sie den Austausch mit anderen Unternehmen bezüglich gelungener Modelle und Möglichkeiten der Organisation, um so Ihren eigenen Planungsaufwand zu verringern.

- Nutzen Sie saisonale Schwankungen in der Arbeitsintensität, um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Ansparen bzw. Entsparen von Arbeitszeit zu ermöglichen. So können beispielsweise Beschäftigte, die einen Hausbau planen, ein entsprechendes Guthaben aufbauen, um über einen gewissen Zeitraum hinweg nur in Teilzeitarbeit tätig sein zu können.

Ziehen Sie auch Lebensarbeitszeitkonten in Erwägung:

- Bedenken Sie in Anbetracht verlängerter Lebensarbeitszeiten, dass sich unterschiedliche Lebensphasen über derartige Konten optimal abbilden lassen.

- Prüfen Sie in einer Mitarbeiterbefragung die Akzeptanz eines solchen Modells, bei dem z. B. ein bestimmter Teil der angesammelten Überstunden automatisch auf ein Lebensarbeitszeitkonto fließen kann. Ein solches Konto ist vor allem für die langfristige Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von großer Bedeutung.

Setzen Sie sich mit Möglichkeiten mobiler Arbeit auseinander:

- Sprechen Sie mit interessierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über eine Verteilung des

Aufwandes, z. B. durch Nutzung des privaten PC. Viele Menschen verfügen darüber hinaus auch für den privaten Bereich über „Flatrates“ für Telefon- und Internetnutzung. Hier lassen sich ggf. Kosten sparen.

- Prüfen Sie die Möglichkeiten flexibler Arbeitsplätze im Unternehmen. Nicht jeder Beschäftigte, der mobil arbeitet, benötigt für einen festen „Bürotag“ ein eigenes Büro. Ggf. genügt es, ein komplett ausgestattetes Zimmer für mehrere mobil tätige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verfügung zu stellen, die dieses an unterschiedlichen Tagen nutzen, und entsprechende Zugriffsrechte für einen gemeinsamen PC zu vergeben.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Gelegenheit, fallweise von zuhause zu arbeiten:

- Erheben Sie den Bedarf Ihrer Belegschaft, gelegentlich bzw. im Fall von Betreuungseingängen Arbeit von zuhause erledigen zu können. In der Regel ist den meisten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hiermit bereits geholfen und dem Unternehmen entstehen kaum Kosten.

- Nutzen Sie das fallweise Arbeiten von zuhause als „sanften Einstieg“ für Führungskräfte in das Angebot mobiler Arbeit oder als „sanften Ausstieg“ für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die kurz vor dem Ruhestand stehen.

Flexibilisieren Sie die Arbeitsprozesse:

- Führen Sie sich vor Augen, dass eine starre Arbeitsorganisation nicht selten zu einer „Spezialisierungsfalle“ führt, in die Beschäftigte geraten können, wenn sie über viele Jahre hinweg nur auf bestimmte Arbeitsfelder, Abläufe und Inhalte konzentriert sind.

2. Personalentwicklung

Grundsätzliches

Im Zusammenhang mit der Lebensphasenorientierten Personalpolitik sollte Personalentwicklung grundsätzlich auf die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sein. Damit verfolgt sie einen vorausschauenden Ansatz, in dem die Qualifikation der bzw. des Einzelnen einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung unterliegt, die sich nicht nur an konkreten betrieblichen Bedürfnissen oder der Beschäftigungssituation ausrichtet, sondern auch an den aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Initiative geht dabei sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus, die nicht die Rolle des passiven Konsumenten der Aus- und Weiterbildungsangebote annehmen, sondern aktiv mitgestalten. Die Bemühungen beider Seiten sollten hier die Aktivitäten der jeweils anderen Seite stärken und vorantreiben. Die Beschäftigungsfähigkeit fördernde Personalentwicklung, die auch zur Auflösung des Lebensstaus beiträgt und die Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen im Blick hat, baut auf folgenden Prinzipien auf: ⁴⁰

Die Förderung „lebenslangen Lernens“:

Um den so genannten „Spannungsbogen des Lernens“ während der gesamten Berufstätigkeit über alle Berufsphasen hinweg aufrechtzuerhalten und einen kontinuierlichen Lernprozess zu gestalten gilt es, eine regelrechte „Lernkultur“ im Unternehmen zu schaffen, die die Lernmotivation und -kompetenz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöht. Eine solche Kultur berücksichtigt die zeitlichen und räumlichen Bedürfnisse und ermöglicht so die Integration in unterschiedliche Lebensphasen. Sie erkennt darüber hinaus informell erworbene Kompetenzen, z. B. durch ehrenamtliches Engagement oder Familienzeiten, ebenso als Teil der lebenslangen Lern- und Erfahrungsentwicklung an wie formell nachweisbare Qualifikationen. ⁴¹

Die Zielgruppendifferenzierung:

Personalentwicklung sollte die Lebensphasen, Qualifikationen, Stärken, Präferenzen und Interessen, Lebensläufe, Aufgabenbereiche und -inhalte der Beschäftigten stärker berücksichtigen. Dies führt zu einem individuellen Ansatz. ⁴²

Die Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen:

Im Sinne der Kernkompetenzen der Beschäftigungsfähigkeit stellt sich Personalentwicklung der Herausforderung, neben fach- und branchenbezogenen sowie technischen Kenntnissen auch eine breite Basis an ‚Soft Skills‘ zu vermitteln, wie Initiative, Eigenverantwortung sowie soziale Kompetenzen etc. Diese lassen sich auch außerberuflich erwerben, z. B. in der Familienphase, im Ehrenamt, etc. ⁴³

Diese Prinzipien sind eher grundsätzlicher Natur. Um allerdings im Rahmen der Personalentwicklung auch der Lebensphasenorientierung gerecht zu werden, den Lebensstau aufzulösen und Nachhaltigkeit zu schaffen, bedarf es zweier Ergänzungen:

- Alternsgerechte Ausrichtung der Personalentwicklung.
- Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen in der Personalentwicklung.

Eine alternsgerechte Personalentwicklung weicht von der jugendorientierten Personalpolitik ab und nimmt alle Beschäftigten in den Fokus. Dies erfolgt jedoch nicht undifferenziert, sondern berücksichtigt die altersbedingten Veränderungen der Lernmuster und Kompetenzfelder. So haben tendenziell jüngere Beschäftigte eine rasche Auffassungsgabe, eine schnelle Anpassungs- und Wahrnehmungsgeschwindigkeit sowie eine hohe (Kurzzeit-) Gedächtnisleistung subsumiert („fluide Kompetenz“). Ältere verfügen dagegen eher über Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung sowie ein stabiles Selbstkonzept („kristallisierte Kompetenz“). ⁴⁴ Die Verknüpfung von fluider und

kristallisierter Kompetenz stellt eine wesentliche Voraussetzung für Innovationen dar, so dass Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens davon abhängen, die fluide Kompetenz zu erhalten bzw. ihren Abbau zu verlangsamen sowie den Aufbau der kristallisierten Kompetenz zu beschleunigen. Die Nicht-Berücksichtigung der Lebensphasen wirken dann innovationshemmend - vor dem Hintergrund der ökonomischen und demografischen Entwicklungen ein fataler Effekt für die Wettbewerbsfähigkeit. Oder anders ausgedrückt: Nur die Auflösung des Lebensstaus durch eine Personalentwicklung, die langfristig orientiert ist, erhält und fördert die Innovationskraft und stärkt die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit.

Eine Personalentwicklung, die auch die Bedürfnisse aus dem Privat- und Familienleben einbezieht, flankiert diese Effekte. Darüber hinaus führt eine Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen im Rahmen der Personalentwicklung dazu, dass

- die außerberuflich erworbenen Kompetenzen bei der Stellenbesetzung anerkannt werden, wenn diese für die Stelle als bedeutsam gelten,
- eine Aufgeschlossenheit für familiäre und private Belange bei Einstellungsgesprächen, Weiterbildung sowie Aufstiegsmöglichkeiten existiert
- Qualifizierungsmaßnahmen vereinbarkeitsbezogen organisiert werden.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Die Prinzipien der lebensphasenorientierten Personalentwicklung sowie die spezifizierten Ergänzungen müssen operationalisiert und konkretisiert werden. Die praktischen Gestaltungshinweise sollen dabei Hilfestellung geben:

Fördern Sie „lebenslanges Lernen“:

- Sensibilisieren Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ebenso wie Führungskräfte dafür, dass die Lebensarbeitszeit sich deutlich verlängern wird und es daher künftig nicht mehr ausreichend ist, nur bis zu einem bestimmten Alter an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.
- Unterstützen Sie das Lernen am Arbeitsplatz in allen Berufsphasen, um den kontinuierlichen Entwicklungsprozess Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewährleisten. Als Methoden dafür eignen sich beispielsweise Lerninseln, Werkstattzirkel, Job Enrichment (Anreicherung der Arbeitsinhalte), Job Enlargement (Erweiterung der Arbeitsinhalte) und Job Rotationen (Wechsel der Arbeitsbereiche).
- Etablieren Sie mithilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz. Für das Unternehmen bieten E-Learning-Programme den Vorteil, dass die Anwesenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Betrieb gesichert ist und Fortbildungskosten für externe, praxisferne Kurse entfallen. Den Beschäftigten wird dadurch eine hohe Zeitsouveränität ermöglicht und sie können ihre Weiterbildung lebens- und berufsphasenorientiert gestalten.

Seien Sie offen für überfachliche Kompetenzen, die Ihre Beschäftigten z. B. in der Familie erworben haben:

- Nutzen Sie die regelmäßigen Gespräche mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder ein Mitarbeiterjahresgespräch auch dafür, um in Erfahrung zu bringen, über welche informell erworbenen Kompetenzen die Beschäftigten verfügen. Nicht selten schlummern beispielsweise „heimliche“ Organisationstalente in Abteilungen und Bereichen, in denen sie ihre wertvollen Kompetenzen gar nicht sinnstiftend einbringen können. Für das Unternehmen bleiben dann wertvolle Fähigkeiten ungenutzt.

■ Erfassen und bewerten Sie im Rahmen von Kompetenz- und Qualifikationsanalysen Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neben den fachlichen Kompetenzen auch die überfachlichen Kompetenzen. Beachten Sie dabei, dass Sie die informell erworbenen Kompetenzen, beispielsweise erworben durch Familienzeiten, Hobbys, ehrenamtliches Engagement etc., ebenso berücksichtigen wie formell erworbene nachweisbare Qualifikationen durch Zertifikate oder Zeugnisse.

Gestalten Sie die Personalentwicklung altersgerecht:

- Berücksichtigen Sie bei der Konzeption von alter(n)sgerechten Weiterbildungs- bzw. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, dass sich das Lernen Erwachsener deutlich vom Lernen in der Schul- bzw. Ausbildungssituation unterscheidet. Beziehen Sie die unterschiedlichen Lernmuster älterer und jüngerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ein, z. B. durch alter(n)sgerechte Didaktik und Lernformen.
- Erstellen Sie betriebliche Qualifizierungspläne für alle Alters- und Beschäftigtengruppen und halten Sie diese stets auf dem aktuellen Stand. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht einseitig spezialisiert werden, und stellen Sie einen konsequenten Wechsel in anspruchsvollere Tätigkeiten sicher.
- Initiieren Sie interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeit, mit Hilfe derer sich Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterentwickeln können. Qualifikationsfördernd wirken ebenso Hospitationen auf verschiedenen Arbeitsplätzen sowie intergeneratives Lernen in altersgemischer Team- und Gruppenarbeit.

Berücksichtigen Sie die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen in der Personalentwicklung:

- Beziehen Sie im Rahmen einer individuellen Weiterbildungsorganisation die zeitlichen und organisatorischen Verfügbarkeiten Ihrer

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ein und bieten Sie zum Beispiel Fortbildungsangebote in Teilzeit an. Achten Sie darauf,

1. nicht unbedingt Wochenendseminare auszuwählen und
2. die Fortbildungsangebote in der Nähe von Wohn- und Arbeitsort zu platzieren.

Organisieren Sie gegebenenfalls eine Kinderbetreuung während der Fortbildungsmaßnahmen.

- Bieten Sie auch Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die für einen befristeten Zeitraum ihre Erwerbstätigkeit im Unternehmen unterbrechen (z. B. Eltern- / Pflegezeit, Sabbatical), an, während der Abwesenheitsphase an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen, um den Kontakt zum Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.
- Begleiten und fördern Sie eine gezielte und individuelle Weiterbildung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die zum Beispiel nach Elternbeziehungsweise Pflegezeit, Krankheitsphase, Fortbildungszeit oder Auslandseinsatz in das Unternehmen zurückkehren.

Appellieren Sie an die Eigenverantwortung zur Förderung der Leistungsfähigkeit:

- Machen Sie deutlich, dass die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit nicht nur in der Verantwortung des Unternehmens liegt, sondern auch mit Eigenverantwortung der Beschäftigten verbunden ist.
- Fördern Sie privat initiierte Weiterbildungsbestrebungen Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, z. B. indem Sie ihnen eine erhöhte Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität zur intensiveren Prüfungsvorbereitung oder zur Teilnahme an Blockseminaren einräumen.
- Beteiligen Sie die Beschäftigten an Fragen, die ihr jeweiliges Arbeitsumfeld betreffen. Sie profitieren dadurch einerseits von deren direktem Sachbezug und zeigen Ihre Wertschätzung für deren Beiträge.

3. Mitarbeitergewinnung

Grundsätzliches

Der demografische Wandel und die mit ihm einhergehende Verkleinerung der Geburtenjahrgänge hat bereits heute die Gruppe der Schulabgänger und -abgängerinnen erreicht. In der Folge besteht die Herausforderung immer weniger darin, in ausreichendem Maße Ausbildungs- oder Hochschulplätze für junge Menschen bereitzustellen. Vielmehr sinkt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen stetig, und auch die Zahl der Studienanfänger und -anfängerinnen wird mit einer Verzögerung von wenigen Jahren rückläufig sein. Diese Entwicklung wird es für Unternehmen immer schwieriger machen, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

Wann und in welchem Umfang einzelne Betriebe von Engpässen in Bezug auf das verfügbare Nachwuchs- und Arbeitskräftepotenzial betroffen sein werden, hängt von mehreren Faktoren ab. Hier ist zum einen die räumliche Lage zu nennen. Immer deutlicher zeigen sich Unterschiede in den Wirtschafts- und Bevölkerungsstrukturen der Regionen. So nimmt im ländlichen Bereich die Abwanderung gerade jüngerer Arbeitskräfte weiter zu, während sich rund um größere Wirtschaftsstandorte regelrechte Ballungszentren entwickeln. In der Folge fällt es Betrieben in ländlichen Gegenden zunehmend schwer, qualifizierte Nachwuchs- und Fachkräfte für sich zu gewinnen. Hinzu kommt, dass in einer sich selbst verstärkenden Spirale die Abwanderung von Arbeitskräften zu einer weiteren Einschränkung der Infrastruktur, wie z. B. dem öffentlichen Nahverkehr, Sport- und Freizeistätten sowie Kinderbetreuung führt, wodurch wiederum die Region an Attraktivität als Lebensraum verliert.

Des Weiteren zeigt sich, dass insbesondere solche Unternehmen bereits heute von einem kaum noch zu deckenden Arbeitskräftebedarf sprechen, die auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit mittleren oder höheren Qualifikationen angewiesen sind. In diesen Betrieben spielt mittlerweile das Alter der qualifizierten Kräfte immer weniger die entscheidende Rolle. Arbeitgeber hingegen, deren Beschäftigte überwiegend aus dem niedrig qualifikatorischen Bereich kommen, sehen weder heute noch für die Zukunft Engpässe bezüglich ihrer Arbeitskräfte auf sich zukommen.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Grundsätzlich stehen Unternehmen unterschiedliche Wege zur Verfügung, um Personal zu rekrutieren. In Anbetracht der aufgezeigten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt werden im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte insbesondere diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die eine besondere Attraktivität für Berufseinsteiger und -einsteigerinnen aufweisen. Wie bereits erläutert, definieren gerade jüngere Frauen und Männer die Attraktivität eines Unternehmens allerdings nicht mehr vorrangig über das Gehalt. Für viele nimmt die Realisierbarkeit persönlicher Ziele und Wertvorstellungen eine hohe Bedeutung ein, die sich nicht zuletzt dadurch äußert, inwieweit der Arbeitgeber familiäre und private Wünsche zu erfüllen bereit ist. Unternehmen, die beispielsweise erfolgreich vermitteln können, dass sie flexibel auf Wünsche nach einer familienorientierten Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit eingehen oder individuelle Ansätze für unterschiedliche Lebenssituationen anbieten, werden in der Konsequenz immer stärker als attraktiv eingestuft. Nachfolgend finden sich einige Ansätze, um den drohenden Fachkräfteengpässen entsprechend zu begegnen:

Tolerieren Sie unterschiedliche Lebensentwürfe:

- Schaffen Sie z. B. im Rekrutierungsprozess ein Bewusstsein dafür, dass Brüche in der Erwerbsbiografie nicht zwangsläufig zum Ausschluss eines Bewerbers oder einer Bewerberin aus dem engeren Entscheidungskreis führen müssen.

Nutzen Sie Ihre Stärken zur Mitarbeitergewinnung:

- Gehen Sie mit den bestehenden Maßnahmen, die Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berücksichtigen,

in Stellenanzeigen offensiv um und nutzen Sie diese gezielt für Ihr Marketing.

- Stellen Sie die in Ihrem Unternehmen angebotenen Möglichkeiten einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bereits im Vorstellungsgespräch dar.

Setzen Sie auf Ausbildung:

- Falls Sie einen Mangel an qualifizierten Auszubildenden erkennen, präsentieren Sie Ihr Unternehmen auf Ausbildungsmessen oder suchen Sie gezielt Kontakt zu Schulen, aus denen Ihre künftigen Auszubildenden kommen könnten. Hier bieten sich beispielsweise Schülerprojekte in Ihrem Unternehmen an, die Interesse an den in Ihrem Haus ausgebildeten Berufsbildern wecken können.

- Werben Sie bereits bei Schulabgängern und Schulabgängerinnen, die Sie als Auszubildende gewinnen möchten, offensiv mit Ihrer Bereitschaft, ihnen später Möglichkeiten einer Vereinbarkeit von unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen anzubieten.

Nehmen Sie frühzeitig Kontakt zu potenziellen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen auf:

- Bieten Sie Studierenden in Studiengängen, die für Ihren Tätigkeitsbereich relevant sind, Praktika, Bachelor- und Masterarbeiten oder Werkstudierenden-Verträge an, um sie frühzeitig kennen zu lernen und an Ihr Unternehmen zu binden.

- Präsentieren Sie Ihr Unternehmen auf Messen, Konferenzen und Tagungen und nutzen Sie die Möglichkeit, dabei insbesondere die Flexibilität Ihres Unternehmens in Bezug auf die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen darzustellen.

Beziehen Sie gezielt auch ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Ihre Rekrutierungsstrategien mit ein:

- Bringen Sie in Stellenanzeigen deutlich zum Ausdruck, dass auch Bewerbungen älterer Arbeitskräfte erwünscht sind.

- Werben Sie bei Ihren Führungskräften, die nicht selten die letzte Entscheidungsinstanz für eine Einstellung sind, für die Potenziale älterer Beschäftigter.

Verstärken Sie die Entwicklung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen „aus den eigenen Reihen“:

- Die Mitarbeitergewinnung hat nicht nur den externen Arbeitsmarkt im Blick. Vielmehr ist sie auch mit der internen Personalbeschaffung verbunden. Verschaffen Sie sich einen Überblick über alle in Frage kommenden Beschäftigten sowie deren Kompetenzprofil und gestalten Sie eine Nachfolgeplanung.

- Initiieren Sie (Nachwuchs)Förderprogramme, in denen Potenzialträger fachlich und überfachlich geschult werden. Beziehen Sie auch Beschäftigte im „mittleren und älteren Lebensalter“ in Ihre Überlegungen mit ein. In Anbetracht der verlängerten Lebensarbeitszeit ist eine langfristige Entwicklung auch für sie notwendig und lohnenswert.

Fördern Sie die Gleichstellung der Geschlechter:

- Achten Sie z. B. bei Neueinstellungen und der Vergabe von Führungspositionen besonders darauf, auch Frauen angemessen zu fördern.

- Überprüfen Sie Ihre Gehaltsstruktur daraufhin, dass Männer und Frauen für gleiche Arbeit gleich entlohnt werden.

4. Berufliche Werdegänge

Grundsätzliches

In einem Umfeld, in dem aktuelles Wissen an Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit zunimmt, ist das Know-how der Beschäftigten das wichtigste Vermögen des Unternehmens. Ihr beruflicher Werdegang stellt somit im übertragenen Sinne die Vermögensentwicklung dar, die Führungskraft

fungiert als Vermögensberater. Die Auffassungen darüber, was unter einem beruflichen Werdegang zu verstehen ist, gehen häufig weit auseinander. Eines scheint jedoch klar – die vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt lassen auch den Karrierebegriff nicht unberührt. Er erfährt eine Neuausrichtung insbesondere in drei Aspekten:

- Der Infragestellung der klassischen „Schornsteinkarriere“ als alleinigen Karrierepfad.
- Dem Wegfall der Konzentration auf einen Arbeitgeber und ein Berufsfeld.
- Dem Wunsch nach einem beruflichen Werdegang, der auch Raum für persönliche Belange und unterschiedliche Lebensphasen lässt.

Die Infragestellung der klassischen „Schornsteinkarriere“ als alleinigen Karrierepfad:

Viele Unternehmen sehen gegenwärtig in der Praxis noch Werdegänge vor, die entlang eines Pfades linear nach oben verlaufen.⁴⁵ Unter Betrachtung der zunehmenden Multi- und Patchworkbiographien, des anstehenden Fachkräfteengpasses und des damit einhergehenden „war for talents“ sind diese Karrieremodelle jedoch nicht mehr wettbewerbsfähig. Vielmehr sollten diese im Rahmen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik Unterbrechungen vorsehen, einen steilen oder allmählichen Aufstieg zulassen, Seitwärtsbewegungen in Fach- und Projektkarrieren sowie planmäßige Abwärtsbewegungen erlauben.

Nicht alle Beschäftigten planen, eine Führungskarriere aufzunehmen, sind aber möglicherweise dazu prädestiniert, eine Fach- oder Projektkarriere anzustreben und weiterhin zusätzliche Kompetenzen zu gewinnen. Hinzu kommt der Umstand, dass Karriere derzeit vielfach noch mit einer „Präsenzkultur“ in Zusammenhang gebracht wird, die eine umfangreiche zeitliche Verfügbarkeit und Anwesenheit im Unternehmen zur Bedingung für den Aufstieg macht. Gerade Frauen, die noch immer die Hauptverantwortung für familiäre Belange tragen, wird hierdurch nicht selten die Fortsetzung ihres beruflichen Werdeganges während der aktiven Familienphase verwehrt.

Der Wegfall der Konzentration auf einen Arbeitgeber und ein Berufsfeld:

In Abhängigkeit von einer Arbeitswelt, die durch Brüche in den Erwerbsbiografien und vielfältige Tätigkeitsbereiche im Laufe eines Berufslebens gekennzeichnet ist, werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ihren Werdegang in Zukunft globaler sehen (müssen). Dies bedeutet zum einen, dass sie sich nicht mehr auf ein eingeschränktes Berufsfeld konzentrieren können. Zum anderen wird es immer schwieriger werden, sich einen bestimmten „Karrierepfad“ in einem bestimmten Unternehmen zum Ziel zu setzen. Gefragt sind in Zukunft vor allem individuelle Zielvorstellungen ohne Fixierung auf ein bestimmtes Unternehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Portfolio-Laufbahnen“ und „Mosaik-Karrieren“, die für den Einzelnen bzw. die Einzelne eine Möglichkeit darstellen, sich gemäß der individuellen Talente und Fähigkeiten zu entwickeln, die private Situation mit den beruflichen Ambitionen in Einklang zu bringen und auch unterschiedliche Formen von Status und Funktion zu erleben.

Der Wunsch nach einem beruflichen Werdegang, der auch Zeit für persönliche Belange und unterschiedliche Lebensphasen lässt:

Als äußerst bedenklich für die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – gerade im Hinblick auf eine verlängerte Lebensarbeitszeit – stellt sich die immer noch gängige Praxis dar, den Beschäftigten gerade in der Lebensphase im höchsten Maße Karriereperspektiven aufzuzeigen, in der sie auch privat nicht selten entscheidende Weichen stellen. So fällt die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs vielfach in die Zeit der Familiengründung, so dass der betreffende Mitarbeiter bzw. die betreffende Mitarbeiterin sich im Lebensstau zwischen beruflicher und privater Sphäre zerrissen fühlt und sich unter Umständen keinem der beiden Bereiche in angemessener Weise widmen kann oder aber in hohem Maße gefährdet ist, „auszubrennen“. Lehnt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in einer solchen Situation aus privaten Gründen die angebotenen beruflichen Entwicklungsschritte ab, bedeutet dies nicht selten das Ende der Laufbahn.

Nachwachskräfte lassen sich jedoch immer seltener in klassische Karriereverläufe einordnen und suchen ihre persönliche Balance zwischen beruflicher Herausforderung und privater Zufriedenheit.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Es liegt auf der Hand, dass die beruflichen Werdegänge einer Überprüfung bedürfen. Bei ihrer Gestaltung in Sinne der Lebensphasenorientierten Personalpolitik können folgende Gestaltungshinweise hilfreich sein.

Bieten Sie Ihren Beschäftigten alternative Entwicklungswege neben der klassischen „Schornsteinkarriere“

- Sorgen Sie für ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung zur Gleichwertigkeit von Fach-, Führungs- und Expertenlaufbahn. Nur so ist gewährleistet, dass sich Experten ebenso wie Fachkräfte trotz gleicher Entlohnung letztlich nicht „minderwertig“ fühlen.
- Identifizieren Sie Leistungsträger und -trägerinnen in allen Altersgruppen, entwickeln Sie diese aktiv weiter und stoßen Sie so innerbetriebliche Werdegänge an.

Streben Sie eine langfristige Karriereentwicklung Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an:

- Machen Sie sich bewusst, dass die gesamte Erwerbsphase eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin betrachtet werden muss, so dass z. B. die Absage eines Auslandsaufenthaltes oder einer Tätigkeitserweiterung aufgrund einer bestimmten Lebensphase nicht bedeuten darf, dass derartige Angebote zu einem späteren Zeitpunkt nicht wiederholt werden. Einen solchen Mitarbeiter bzw. eine solche Mitarbeiterin nicht zu einem späteren Zeitpunkt erneut für eine Weiterentwicklung in Erwägung zu ziehen, bergen eine hohe Demotivationsgefahr und das Risiko wichtiges „Kapital“ brachliegen zu lassen.
- Betreiben Sie eine systematische und langfris-

tige Nachfolgeplanung, so dass Nachwuchskräfte möglichst umfassend vom Erfahrungswissen der Älteren profitieren können.

- Zeigen Sie Beschäftigten gerade im mittleren Lebensalter, in dem die Gefahr einer generellen Sinnkrise besonders hoch ist, Perspektiven für ihre weitere berufliche Laufbahn auf, z. B. als Experte, Expertin oder Senior Consultant.
- Identifizieren Sie betriebliche Positionen und Einsatzbereiche, in denen Seniorität vorteilhaft ist, damit Sie auch älteren Beschäftigten berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen können. Solche Rollen können beispielsweise sein: Leitungsfunktionen (z. B. Programm- oder Projektleiter), Lehrfunktionen (z. B. Ausbilder, Coach, Trainer, Mentor, Pate), Vertriebsfunktionen (Berater, Repräsentant) oder Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit erfordern (z. B. Qualitätsmanager).
- Forcieren Sie die Karriereentwicklung nicht primär in der „Rush Hour“ des Lebens, um so die Vereinbarkeit ihrer beruflichen Pläne mit einer Familiengründung zu ermöglichen.

Berücksichtigen Sie die jeweilige Lebensphase der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Gestaltung des beruflichen Werdegangs:

- Prüfen Sie, inwieweit sich auch Leitungsfunktionen und Aufgaben in Aufstiegsphasen teilen lassen bzw. vollzeitnahe Teilzeitlösungen für Führungskräfte möglich sind.
- Erwägen Sie Möglichkeiten von mobiler Arbeit für Fach- und Führungskräfte und sensibilisieren Sie alle Beteiligten dafür.
- Achten Sie darauf, bei der langfristigen Besetzungsplanung für verantwortungsvolle Positionen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die z. B. in Eltern- oder Pflegezeit sind und / oder zu Teilzeitbeschäftigten gehören, nicht zu „vergessen“.
- Regen Sie den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Altersgruppen an, z. B. über Intranet-Plattformen, altersgemischte Teamzusammensetzungen oder Mentorentätigkeiten, Coaching.

Tragen Sie dem Umstand Rechnung, dass Karriere nach außen hin sichtbar werden sollte:

- Finden Sie neben der finanziellen Honorierung alternative Wege, um auch berufliche Werdegänge jenseits der Führungslaufbahn entsprechend zu honorieren. Herausfordernde Tätigkeiten und Lernfelder sind beispielsweise geeignet, auf anderer Ebene das Gefühl eines „Karrieresprunges“ zu vermitteln und die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen stolz auf ihren Arbeitgeber und ihr Aufgabengebiet zu machen.
- Nutzen Sie auch einfach umzusetzende „Statussymbole“, um die Bedeutung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin für den Betrieb zu visualisieren. Das Recht, einen ausgewiesenen Parkplatz sein eigen zu nennen oder aber ein größeres Büro zu beziehen, kann in zahlreichen Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Differenzierungsmerkmal darstellen.

5. Anreiz- und Motivationssysteme

Grundsätzliches

Viele gängige Vergütungssysteme orientieren sich primär an dem Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“ und entlohnen „...oft nur eine spezifische Arbeitsaufgabe in einer hierarchischen Organisation mit einer starren Arbeitsteilung.“⁴⁶ Zudem ist Entlohnung häufig an kurzfristige Perspektiven gekoppelt und berücksichtigt nicht den Aspekt der Bewältigung künftiger zu erfüllender Aufgaben. Diese Art und Weise der Vergütungspolitik entspricht weder dem Grundgedanken der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit noch berücksichtigt sie die immer häufiger werdenden Brüche in den Erwerbsbiografien sowie die zunehmende Flexibilität in Bezug auf Arbeitsverhältnisse. Darüber hinaus beachten sie aufgrund ihrer kurzfristigen Ausrichtung nicht ausreichend die Lebensphasenorientierung sowie die Nachhaltigkeit. Eine entsprechende Neuausrichtung stellt eine Herausforderung für Unter-

nehmen dar, die sich allerdings in der Regel nicht in Form erhöhter Personalkosten zeigen darf.

Befragungen machen deutlich, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von ihrem Arbeitgeber finanzielle Anreize ebenso wünschen wie die Wertschätzung ihrer Tätigkeit, herausfordernde Aufgaben und die Möglichkeit, Lebensphasen und Berufsphasen zu vereinbaren.

Aus den vielfältigen Möglichkeiten, die sich im Bereich der Anreiz- und Motivationssysteme bieten, gilt es, die für das jeweilige Unternehmen in seiner aktuellen Situation passendsten Instrumente auszuwählen. Zudem ist das Anreiz- und Motivationssystem zielgruppenspezifisch auszurichten und darauf zu achten, inwiefern die Maßnahmen bestimmte Altersgruppen in besonderem Maße ansprechen.

Grundsätzlich gelten materielle und immaterielle Anreize als Motivationsinstrumente. Zu nennen sind hier z. B.:

Materielle Anreize:

- Marktgerechte Entlohnung
- Variable Gehaltsbestandteile
- Betriebliche Altersvorsorge
- Firmenwagen
- Incentive-Reisen

Immaterielle Anreize:

- Arbeitsaufgaben
- Perspektiven
- Beschäftigungssicherheit
- Reputation des Arbeitgebers
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen
- Betriebsklima
- Förder- und Entwicklungsprogramme
- Flexible Arbeitsmodelle
- Gesundheitsförderung
- Sozialbetreuung
- Schuldnerberatung
- Services for Life

Services for Life beinhaltet auch die Services für Familie. Bei den familienunterstützenden Dienstleistungen stehen nicht nur Jüngere mit Kindern im Blickpunkt, sondern Angebote für alle Familienformen. Aufgrund der demografischen Entwicklung gewinnt mehr und mehr neben der Betreuung von Kindern die Betreuung von kranken bzw. älteren Angehörigen an Bedeutung. Services für Familien müssen nicht kostenintensiv sein und sind nicht unweigerlich mit unkalkulierbaren finanziellen Risiken verbunden. So muss zum Beispiel die Kinderbetreuung nicht mit dem Bau einer betriebseigenen Kindertagesstätte einhergehen. Vielmehr sind Modelle denkbar, in denen sich das Unternehmen auf überbetrieblicher Ebene am Unterhalt einer Tagesstätte beteiligt, die ihre Öffnungszeiten auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen abstimmt. Oder Unternehmen kaufen Kontingente an Kinder- oder Pflege-Betreuungsplätzen. Ebenso können sich Arbeitgeber für die Vermittlung von Tagespflege oder Initiativen einsetzen. Darüber hinaus lässt sich das Arbeiten in Teams derart gestalten, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander die Abläufe entsprechend ihrer individuellen Verpflichtungen gestalten und so auch ein ‚Notfallprogramm‘ schaffen.

Die Erstellung von Informationsunterlagen muss nicht zwangsläufig die Ressourcen des Personalbereiches binden, sondern kann als Praxisprojekt von Auszubildenden oder Teilnehmern und Teilnehmerinnen an Nachwuchsförderprogrammen ausgearbeitet werden. Mögliche familienunterstützende Dienstleistungen sind:

- Informationen über Betreuungsangebote / Vermittlung von Betreuung.
- Unterstützung bei der Ferienbetreuung und Notfallbetreuung.
- Unterstützung bei der Pflege.
- Angebot und / oder Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen (z. B. Bügelservice).
- Kurzfristige Freistellungen.
- Unterstützung bei der Organisation der Wege zum und vom Arbeitsplatz.
- Informationen über Freizeit- und Kulturangebote.
- Informationen über Wohnungssituationen.
- Ansprechpartner/in.
- Zuschüsse, Darlehen, Zusatzurlaub.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Bei der Gestaltung von Anreiz- und Motivierungssystemen geht es nicht darum, ein „Rund-um-Sorglos-Paket“ zu schnüren, sondern einen bedarfs- und personenorientierten Ansatz anzubieten. Die Lebensphasenorientierung steht dann in engem Zusammenhang mit dem Cafeteria-Konzept auf betrieblicher Seite und Eigenverantwortung auf individueller Seite.

Ermitteln Sie in Ihrem Unternehmen, mit welchen Instrumenten Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielgruppengerecht unterstützen können:

- Führen Sie eine Mitarbeiterbefragung durch und stellen Sie fest, welchen Stellenwert die angebotenen betrieblichen Anreize und Services für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besitzen und ob Defizite vorhanden sind. Nicht selten wird ein bestehendes Angebot nicht genutzt oder findet keine Anerkennung bei der Belegschaft, weil es den Bedarf nicht trifft.

Etablieren Sie ein passendes Anreiz- und Motivierungssystem:

- Überlegen Sie, welche Anreize Sie anbieten können und wollen.
- Denken Sie über ein Cafeteria-System nach. Bieten Sie einige Anreize und Services an, die Ihre Beschäftigte je nach Bedarfslage nachfragen können.
- Machen Sie deutlich, dass diese Anreize und Services Teil der Vergütung und der Personalentwicklung sind.
- Verlieren Sie nicht die Kostenseite aus den Augen.

Fördern Sie den „Mannschaftsgeist“ im Unternehmen und unterstützen Sie teamfördernde Aktivitäten:

- Initiieren Sie, dass Ihre Mitarbeiter Netzwerke untereinander aufbauen, z. B. zwischen Beschäftigten in ähnlichen Lebensphasen (wie

etwa Hobby, Ehrenamt, berufstätiger Partner im Ausland, Pflegeverantwortung, Elternschaft o. ä.) sowie ähnlichen Berufsphasen (z. B. Neueinsteiger im Unternehmen, Nachwuchsführungskräfte o. ä.).

- Unterstützen Sie gemeinsame Aktivitäten Ihrer Beschäftigten, z. B. indem Sie als Ausgleichsbetätigung nach dem „Feierabend“ Sport- oder Hobbygruppen im Unternehmen etablieren und entsprechende Aktivitäten über alle Ihnen zur Verfügung stehenden Medien verbreiten. Möglicherweise können Sie Vergünstigungen für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in nahe gelegenen Sportstudios und Sportvereinen erwirken oder kreative beziehungsweise künstlerische Ergebnisse von „Hobbyverbündeten“ zur Besichtigung für Kollegen und Kolleginnen im Unternehmen ausstellen.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Nutzung bestimmter Dienstleistungen und Services im Unternehmen an:

- Organisieren Sie für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wenn Ihr Unternehmen nicht über ein Verpflegungsangebot verfügt, mobile Frühstücks- bzw. Mittagsservices oder Bestelldienste für frisches Obst, Gemüse, Brot etc.
- Räumen Sie Ihrer Belegschaft ein, im individuellen Bedarfsfall technisches oder mobiles Equipment des Unternehmens für private Zwecke auszuleihen, wie beispielsweise Bohrmaschinen für den häuslichen Gebrauch, Kraftfahrzeuge für Umzugszwecke oder Laptops für private Weiterbildungsinitiativen.

Veranstalten Sie Informationsvorträge zu den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen im Unternehmen:

- Machen Sie deutlich, dass Sie Interesse an einer gelungenen Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben und verdeutlichen Sie im Zuge der Veranstaltung praktizierte Best-Practice-Beispiele aus Ihrem Unternehmen.
- Informieren Sie die Belegschaft mit entspre-

chendem zeitlichem Vorlauf und umfassend über alle zur Verfügung stehenden Verbreitungsmedien.

Etablieren Sie einen regelmäßigen „Besuchertag“:

- Veranstalten Sie einen jährlichen „Besuchertag“ auf dem Firmengelände, zu dem auch die Angehörigen Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeladen werden dürfen. Sie bringen auf diesem Wege das Interesse an dem privaten Hintergrund der Beschäftigten zum Ausdruck, tragen zur Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen bei und betreiben damit aktive Imagebildung.

- Binden Sie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewusst in die Planung und Organisation einer solchen Veranstaltung ein. Sie stärken deren Eigenverantwortung, wenn Sie ihnen entsprechende Aufgaben und Planungsschritte übertragen. Nehmen Sie ihre Wünsche und Anregungen ernst und bemühen Sie sich um Umsetzung.

6. Gesundheitsförderung

Grundsätzliches

Ähnlich wie die Handlungsfelder Unternehmenskultur und Führung lassen sich auch die Instrumente aus dem Bereich der Gesundheitsförderung nicht spezifisch bestimmten Lebens- oder Berufsphasen zuordnen, sondern sie wirken übergreifend. Nicht selten ist sich in Unternehmen die Wahrnehmung vorhanden, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit eines Beschäftigten mit zunehmendem Alter sinkt. Dies muss nicht sein! Die Arbeits- und Leistungsfähigkeit eines Menschen kann vielmehr sogar mit Fortschreiten des Alters zunehmen. Hilfreich ist, wenn individuelle Gesundheitsförderungsmaßnahmen angeboten und von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Anspruch genommen werden.⁴⁷ Idealerweise beginnt die Gesundheitsförderung schon in jungen Jahren. So sind spezielle Maßnahmen des Gesund-

heitsschutzes und der Gesundheitsförderung auch schon bei jungen Auszubildenden denkbar, um den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Beginn an sicherzustellen. Ein besonderes Augenmerk gilt den Beschäftigten im mittleren Lebensalter. Da diese Gruppe derzeit die Mehrheit in den Unternehmen darstellt und voraussichtlich eine Altersteilzeit bzw. eine Frühverrentung nicht mehr in Anspruch nehmen kann, gilt es mit dem Angebot entsprechender Maßnahmen, die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern und langfristig zu erhalten.⁴⁸

Bereits der Arbeitsplatz sowie die Arbeitsbedingungen bieten Möglichkeiten zur Gesunderhaltung. Die traditionellen Maßnahmen der Gesundheitsförderung haben vor allem die Bewahrung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Blick. Dies ist wünschenswert aber nicht ausreichend. Zur Gesundheitsförderung gehört auch die Begrenzung von negativen Stresssituationen. Damit wird sie auch Aufgabe von Führung, ist im Kontext von Personaleinsatzplanung zu betrachten und steht in einer Beziehung zur Personalentwicklung. Darüber hinaus kann die Gestaltung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre ein Handlungsfeld von Gesundheitsförderung sein. Daneben haben auch organisatorische Maßnahmen wie Belastungswechsel und Tätigkeitsmischungen Einfluss. Nicht zuletzt trägt eine aktive Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen zur nachhaltigen Sicherung von Gesundheit und zum langfristigen Wohlbefinden bei.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Appellieren Sie an die Eigenverantwortung der Beschäftigten:

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darüber, wie sie sich an ihrem Arbeitsplatz gesundheitsförderlich verhalten können und überprüfen Sie regelmäßig die ergonomische Gestaltung und Ausstattung.

Machen Sie auf den Zusammenhang zwischen der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphase einerseits sowie der Gesundheit und des Wohlbefindens andererseits aufmerksam:

- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Möglichkeit, Lebensphasen und Berufsphasen miteinander zu vereinbaren, der Beschäftigungsfähigkeit sowie der Gesundheit der Belegschaft besteht.
- Machen Sie die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen zum Themenfeld in der Gesundheitsförderung bzw. im Gesundheitsmanagement.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung ihrer physischen und psychischen Leistungsfähigkeit an:

- Schaffen Sie im Unternehmen ein Bewusstsein für das Erfordernis präventiver Förderungsmaßnahmen in Bezug auf die körperliche und geistige Gesundheit, z. B. durch die Ausbildung von Beschäftigten zu Mediatoren und Mediatorinnen.
- Bemühen Sie sich z. B. um eine Kooperation mit Krankenkassen, um entsprechende Angebote (z. B. Rückenschule, Stressbewältigungsseminare, Gesundheitschecks oder Programme zur Förderung der gesundheitlichen Kompetenz) kostengünstig bereitstellen zu können.
- Stellen Sie Räumlichkeiten zur Verfügung, in denen gesundheitsförderliche Maßnahmen stattfinden können, z. B. Entspannungskurse. Die Teilnahmegebühren tragen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst.
- Sensibilisieren und fördern Sie ein gesundheitsförderliches Ernährungsverhalten, z. B. durch entsprechende Angebote in der Kantine, kostenlose Bereitstellung von Mineralwasser und / oder Obst, aber auch durch Bewusstseinskampagnen.

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich an den Maßnahmen der Gesundheitsförderung zu beteiligen:

- Nicht selten werden Gesundheitsprogramme lediglich von gesundheitsbewussten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angenommen. Bonussysteme sowie die Berücksichtigung des gesundheitlichen Engagements bei Beförderungen können hier Lösungen bieten, die eine Inanspruchnahme von Gesundheitsprogrammen positiv beeinflussen können.

Überprüfen Sie Arbeitsplätze nach gesundheitsrelevanten Kriterien:

- Lassen Sie dabei neben physischen Aspekten, wie z. B. der Lärmbelastung, auch psychische Belastungsmomente, z. B. durch überbesetzte Büroräume, nicht außer Acht.
- Suchen Sie nach Ansätzen, um proaktiv möglichen Belastungen entgegenzuwirken.

Etablieren Sie Krankenrückkehrgespräche und deren Auswertung:

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte darauf, Krankenrückkehrgespräche durchzuführen und demonstrieren Sie damit, dass Ihnen das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein Anliegen ist. Gehen Sie der Frage nach, inwiefern die Fehlzeiten und die Krankheitsquote der Belegschaft auf die Bedingungen der Arbeitsausübung zurückzuführen sind.
- Etablieren Sie Gesundheitszirkel bzw. spezielle Gesprächskreise, in denen Krankheit und Arbeitsunfähigkeit sowie berufliche Belastungen erörtert werden.

7. Steuerung und Erfolgsbewertung

Grundsätzliches

Es ist eine unumstößliche Tatsache, dass in Unternehmen die Notwendigkeit besteht, wirtschaftlich zu handeln. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik, verstanden als Investitionspolitik, setzt für eine gelungene Implementierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen die zielorientierte und effiziente Steuerung der Aktivitäten voraus. Erst diese sichert den nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen, denn dadurch werden Transparenz, Vergleichbarkeit und Übersichtlichkeit hergestellt. Zudem sind nicht selten die verschiedenen personalpolitischen Instrumente voneinander abhängig, was zu einer hohen Komplexität führt. Für eine erfolgreiche Realisierung ist somit angesichts limitierter Ressourcen ein systematisches Vorgehen unabdingbar.

Ob ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv unterstützt, hängt nicht nur von der Unternehmenskultur und Führung, sondern auch von den Kosten-Nutzen-Relationen ab. Zwar sind die Kosten zur Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen exakt zu kalkulieren, die Erfassung des Nutzens gestaltet sich hingegen schwieriger.

Jeder Kosten- und Nutzenfaktor benötigt ein entsprechendes Maß, damit die Vereinbarkeit von Berufssphäre und Privatsphäre zu einem personalwirtschaftlichen Aktionsfeld für das Unternehmen wird. Es stellt sich folglich die Frage, ob es geeignete Wege gibt, um dieses Spannungsfeld abzuschwächen oder gar aufzuheben. Zieht man beispielsweise das Wissensmanagement und das Personalmanagement als Referenzbereiche heran, so sind viele Parallelitäten und Überschneidungen zu erkennen und es lassen sich allen Befangenheiten zum Trotz eine Reihe von relativ leicht handhabbaren Instrumenten identifizieren, mit deren Hilfe in klarer und übersichtlicher Form die Relevanz der Lebensphasenorientierung für den betrieblichen Kontext aufgezeigt werden kann.⁴⁹ (Abbildung 10 gibt einen Überblick.)

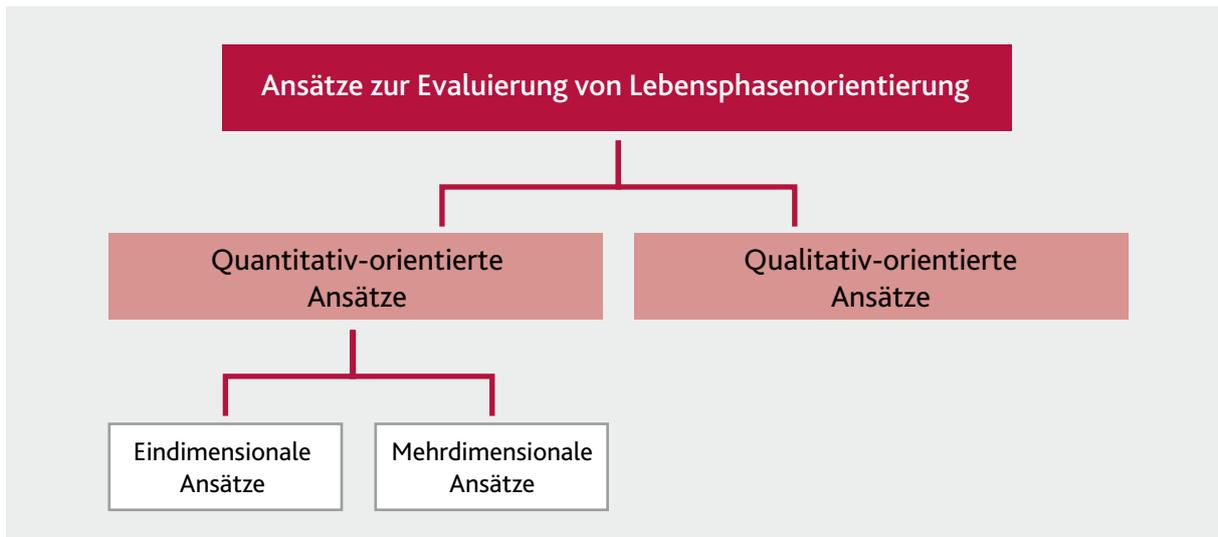


Abb. 10: Ansätze zur Evaluierung von Lebensphasenorientierung

Quantitativ-orientierte Ansätze

Eindimensionale Ansätze beschäftigen sich ausschließlich mit der Kostenperspektive. Als die wohl einfachste Methode gilt die Zusammenfassung der bisherigen Kosten. Der Wert von Lebensphasenorientierung ist dann die Summe aller Investitionen, die für den Erwerb und die Entwicklung nötig waren. Diese Methode ist zwar einfach in der Handhabung, jedoch zu einseitig in der Berechnung und zu undifferenziert in der Interpretation. Eine andere eindimensionale Methode stellt die Berechnung des Wiederbeschaffungswertes dar. Grundlage ist somit die Summe der imaginären aktuellen Anschaffungs- und Entwicklungskosten. Wie bei dem Verfahren der Bewertung der bisherigen Kosten werden nur quantitative Größen betrachtet. Qualitative Faktoren werden vernachlässigt. Beiden Verfahren ist gemein, dass sie den Nutzenaspekt nicht berücksichtigen. Eine ausgewogene Bewertung bedarf jedoch einer Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Während die Berechnung der Kosten ein relativ leichtes Unterfangen darstellt, ist die Formulierung und Konkretisierung des betriebswirtschaftlichen Nutzens lebensphasenorientierter Aktivitäten hingegen mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Der Nutzen besteht in einem ersten

Schritt vor allem in ‚soft facts‘, wie die Veränderung von Denk- und Handlungsmustern, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie Steigerung von Bindung und Identifikation. Erst in einem zweiten Schritt sind ‚hard facts‘ betroffen, was sich zum Beispiel in einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität, der Verbesserung der Qualität oder der Senkung von Kosten widerspiegeln kann. Die Zurechenbarkeit der Lebensphasenorientierung auf die ökonomischen Faktoren kann daher nur mittelbar über die ‚soft facts‘ erfolgen. Da die ökonomischen Faktoren auch durch andere Determinanten beeinflusst werden, ist eine eindeutige Zuordnung, welche Determinante welche ökonomische Größe wie und in welcher Höhe beeinflusst, angesichts der Komplexität der Verkettungen nur bedingt möglich. Lediglich bei Konstanz aller anderen Determinanten wäre die Wirkung eindeutig zu messen. Zur Evaluierung von lebensphasenorientierter Personalpolitik bedarf es also eines Instrumentariums, das sowohl die mentale Veränderung reflektiert als auch eine Interpretation hinsichtlich der ökonomischen Relevanz zulässt.

In diesem Zusammenhang werden häufig die **mehrdimensionalen Ansätze** der Indikatorenmodelle und der Balanced Scorecard genannt. Im Rahmen von Indikatorenmodellen werden

gewählte Messgrößen, die eine hohe Situations-, Bedarfs- und Zielgruppenspezifität aufweisen, über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet und eingeschätzt. Aus dieser Analyse lässt sich nicht nur der Entwicklungsstand zu bestimmten Zeitpunkten abbilden, sondern auch der Handlungsbedarf ableiten. Mögliche Indikatoren, die im Kontext der Lebensphasenorientierung eine Rolle spielen, sind beispielsweise:

- Anzahl eigenverantwortlich arbeitender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Umfang altersgerechter Weiterbildungsangebote.
- Anzahl lebensphasenorientierter Mitarbeitergespräche.
- Anzahl Beschäftigter, die mehrere Arbeitsplätze beherrschen.
- Anzahl Projektarbeiten.
- Anzahl Job Rotationen.
- Teilzeitquote im Vergleich zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
- Anteil Frauen in Führungspositionen.
- Anteil Männer, die Elternzeit in Anspruch nehmen.
- Durchschnittliche Dauer der Elternzeit.
- Anzahl flexibler Arbeitszeitmodelle.
- Anzahl mobiler Arbeitsplätze.

Neben einfachen Indikatorenmodellen gibt es differenziertere Formen, die die Indikatoren nach spezifischen Bereichen ordnen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ableiten. Die Auswahl und Bestimmung der Bezugsgrößen in den einzelnen Klassen muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit von Strategien, Strukturen, Systemen und Umfeldbedingungen selbst vornehmen.⁵⁰

Die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen kann auch mittels einer Balanced Scorecard evaluiert werden. Vorstellbar sind zwei grundsätzliche Möglichkeiten zur Integration von Lebensphasenorientierung in den Balanced Scorecard-Ansatz:⁵¹

- Zum einen kann die Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen in eine bestehende Balanced Scorecard (in die sogenannte Lern- und Wachstumsperspektive, die auch als Mitarbeiterperspektive tituliert wird) eingefügt werden.

- Zum anderen lässt sich eine eigene (Balanced) Scorecard für die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen entwickeln, wie es beispielsweise im Rahmen des Modellprojekts „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ in dem Unternehmen Boehringer Ingelheim Pharma erfolgt ist und auf den Seiten 70 – 71 dieses Leitfadens näher beschrieben wird.

Die Ausstattung der einzelnen Perspektiven, deren Einzelaspekte und -ziele, Messgrößen und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit Lebensphasenorientierter Personalpolitik eine Rolle spielen, muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren und entsprechende Bewertungsmaßstäbe ansetzen. Mit Blick auf die Erfahrungen, die im Projektverlauf bei Boehringer Ingelheim Pharma gesammelt werden konnten, lässt sich schlussfolgern, dass sich als Betrachtungsperspektiven Arbeitsorganisation, Führung, Personalentwicklung und Services sehr gut eignen. Aus diesen Bereichen können relativ problemlos Ziele, Maßnahmen und Indikatoren passgenau ausgewählt werden, die auch im Zeitablauf zu bewerten sind.

Qualitativ-orientierte Ansätze

Zur Beurteilung und Bewertung von qualitativen Effekten der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen, wie beispielsweise auf Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, überfachliche Kompetenzen, gemeinsames Commitment oder Betriebsklima, können Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen, strukturierte Mitarbeitergespräche oder auch interne und externe Kundenfeedbacks herangezogen werden. Darüber hinaus stellen Leistungsbeurteilungen, Vorgesetztenbeurteilungen, 360-Grad-Feedbacks, Potenzialeinschätzungen, Führungskräfte-Coachings und Teamfeedbacks wichtige Feedbackinstrumente in Unternehmen dar.

Vor dem Hintergrund einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, die insbesondere eine nachhaltige Personalarbeit mit den Perspektiven

„lebenslanges Lernen und lebenslanger Kompetenzerhalt“, „lebenslange Motivation“ sowie „lebenslange Gesundheit und lebenslanges Wohlbefinden“ verfolgt, sollten alle oben genannten Feedback-Instrumente Einzelaspekte dessen evaluieren. Die Kombination der einzelnen Feedbacks im Sinne einer systematisierten Analyse und Auswertung wird Unternehmens- und Personalverantwortlichen Aussagen darüber liefern, wie nachhaltig und konsequent die Ziele und Konzepte einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik im Unternehmen realisiert worden sind.

Erfahrungen mit den Modellbetrieben des Projekts zeigen, dass insbesondere Mitarbeiterbefragungen und strukturierte Mitarbeitergespräche die Instrumente der „ersten Wahl“ sind, um in Erfahrung zu bringen, inwiefern die Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen dazu beitragen, die Balance der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu festigen und zu unterstützen bzw. um zu eruieren, welche Prioritäten die Belegschaft zielgruppengerecht gelegt haben möchte. Letztlich ist von allen Beteiligten des Projekts bestätigt worden, dass der „Gewinn“ unter dem Strich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind, die sich wohlfühlen im Unternehmen und ihre volle Leistung einbringen.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Identifizieren Sie Ihre relevanten Kennzahlen und Indikatoren:

- Wenn möglich erstellen Sie ein Scorecard-System, das neben den harten und offensichtlichen Fakten auch die qualitativen Effekte erfasst.
- Machen Sie die gewählten Maßnahmen evaluierbar, so dass der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann, indem Sie passende Indikatoren auswählen.
- Identifizieren und analysieren Sie Strukturkennziffern im Vergleich zu anderen Unternehmen (Benchmarking).

- Analysieren Sie die „soft facts“ wie z. B. Familienkompetenz, Teamfähigkeit, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Organisations- und Kommunikationsfähigkeit etc..
- Führen Sie differenzierte Fehlzeitstatistiken durch, z. B. gesetzliche oder vertragliche, unfallbedingte, medizinisch-biologische, motivationale Fehlzeiten.
- Erstellen Sie differenzierte Fluktuationsanalysen, z. B. Gründe und Kosten der Entlassung, Minderleistung, Stellenwiederbesetzung etc.

Nehmen Sie turnusmäßige Mitarbeiterbefragungen vor:

- Vergleichen Sie die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiterbefragungen im Zeitablauf, z. B. zu den Themen Motivation, Arbeitszufriedenheit, Sozialverhalten, Betriebsklima, Gesundheitsförderung etc., und gehen Sie den Ergebnissen auf den Grund. Ermitteln Sie die Hintergründe der Bewertung und beziehen Sie dazu Stellung.

Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche durch:

- Machen Sie es zur Pflicht, dass in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden.
- Arbeiten Sie beständig an einer Kultur von Vertrauen, damit in den Mitarbeitergesprächen auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen thematisiert werden kann.

5. Elektronisches Hilfsmittel LOPBOX

Die Darstellung der unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen sowie der vielfältigen betrieblichen Handlungsfelder hat deutlich gemacht, mit welcher Komplexität die konsequente Umsetzung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik verbunden ist. Es stellt sich die Frage, wie Arbeitgeber den Überblick über die unzähligen Kombinationsmöglichkeiten zwischen sich überlappenden Lebens- und Berufsphasen sowie Handlungsfelder behalten und entsprechende Lösungsansätze erarbeiten sollen. Die Dreidimensionalität des Konzeptes der Lebensphasenorientierten Personalpolitik erfordert ein Hilfsmittel, das die Komplexität beherrschbar und den Aufwand für Unternehmens- und Personalverantwortliche überschaubar macht.

Ein solches Hilfsmittel stellt die elektronische Toolbox einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik – kurz LOPBOX – dar. Sie ist nicht als eine geschlossene „Box“, sondern als ein offenes System zu verstehen, das einerseits Anregungen für anzuwendende Instrumente gibt, es aber andererseits auch ermöglicht, darauf aufbauend eigene kreative Wege zu gehen. Dies vor dem Hintergrund, dass zwar eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen und Instrumenten bekannt und vorhanden sind, diese jedoch nicht alle gleichermaßen sinnvoll sind, wenn man sie für bestimmte Lebens- oder Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einsetzen möchte. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, im Falle der Übernahme einer Pflegeverantwortung für einen nahestehenden Angehörigen einen mobilen Arbeitsplatz für einen Beschäftigten einzurichten. Ein Teilzeitarbeitsplatz käme für den Betroffenen ggf. auch infrage. Weniger sinnvoll ist in diesem

Exempel jedoch eine Maßnahme hinsichtlich eines längeren beruflichen Auslandsaufenthaltes, der sich überhaupt nicht mit der privaten Lebensphase vereinbaren ließe.

Es handelt sich bei der auf Microsoft EXCEL basierenden Software LOPBOX um eine Unterstützungssoftware für mittelständische Anwender mit dem Ergebnis einer Liste von Vorschlägen – abgestimmt auf die individuell vom Anwender eingegebene Bedarfslage. Die Software LOPBOX, entwickelt vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Rahmen des Modellprojekts „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“, bildet Lebensphasen, Berufsphasen und Handlungsfelder ab, die vom Nutzer aus einer vorgegebenen Liste frei wählbar und kombinierbar sind. Sie enthält eine umfassende Sammlung von möglichen Maßnahmen und Instrumenten einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik, die in regelmäßigen Abständen durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE ergänzt werden. Dennoch: Die Liste der Maßnahmen zeigt Möglichkeiten auf. Sie hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Software ist jedoch durch den Anwender bzw. die Anwenderin erweiterbar und eigene Instrumente können hinzugefügt werden.

Die Software LOPBOX und die entsprechende Anleitung dazu finden Sie auf der Homepage des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE ebenso wie auf der Projekthomepage. Dort sind ebenfalls alle weiteren Schritte zur Installation und zur Nutzung dokumentiert.

Der Weg zur LOPBOX:

www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de

www.ibe-ludwigshafen.de



III. WELCHE
ERFAHRUNGEN
GIBT ES AUS DER
BETRIEBLICHEN
PRAXIS?

1. ÜBERBLICK ÜBER DAS MODELLPROJEKT

Vor dem Hintergrund der Stärkung der Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wurde zwischen 2009 und 2011 das Modellprojekt „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ durchgeführt. Dem Projekt wurde durch das rheinland-pfälzische Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung⁵² und der Europäischen Union im Rahmen des Programmes EFRE (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) gefördert. Geleitet und umgesetzt wurde es durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen.

In einem in Rheinland-Pfalz ausgeschriebenen Wettbewerb wurden Unternehmen und Institutionen aufgerufen, sich mit ihren bisherigen Personalmaßnahmen und -konzepten sowie ihren Ideen für eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik zu bewerben. Aus den eingehenden Bewerbungen wählte eine unabhängige Jury zwölf⁵³ Modellbetriebe aus. Das Ministerium selbst hat sich auch als Modellbetrieb beteiligt.

Auf dem Weg zu einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik wurden die Modellbetriebe in der einjährigen Praxisphase von Dezember 2009 bis November 2010 durch qualifizierte Prozessbe-

gleiter und -begleiterinnen⁵⁴ bei der Umsetzung und Integration der Thematik in die bestehende Personalpolitik unterstützt. Dazu gehörte ebenso, die Modellbetriebe mit der Entwicklung lebensphasenorientierter Maßnahmen als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, die Wettbewerbsfähigkeit am Standort zu festigen und damit den wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftspolitischen und demografischen Herausforderungen zu begegnen.

2. DER ABLAUF DER PROZESSBEGLEITUNG

Ziel des Modellprojekts ist es, handlungsorientierte sowie in der betrieblichen Praxis erprobte Umsetzungskonzepte und -strategien für eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik - insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen - zu entwickeln. Die Prozessbegleitung in den Modellbetrieben ist jeweils zugeschnitten auf den Bedarf des Unternehmens und seinen betrieblichen Zielen. Dennoch erfolgen die Vorgehensweise und der Ablauf der Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik immer nach einem einheitlichen Muster. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich um ein größeres oder ein kleineres Unternehmen handelt. Unabhängig von der Unternehmensgröße ist eine Implementierung in sieben Schritten notwendig und sinnvoll.

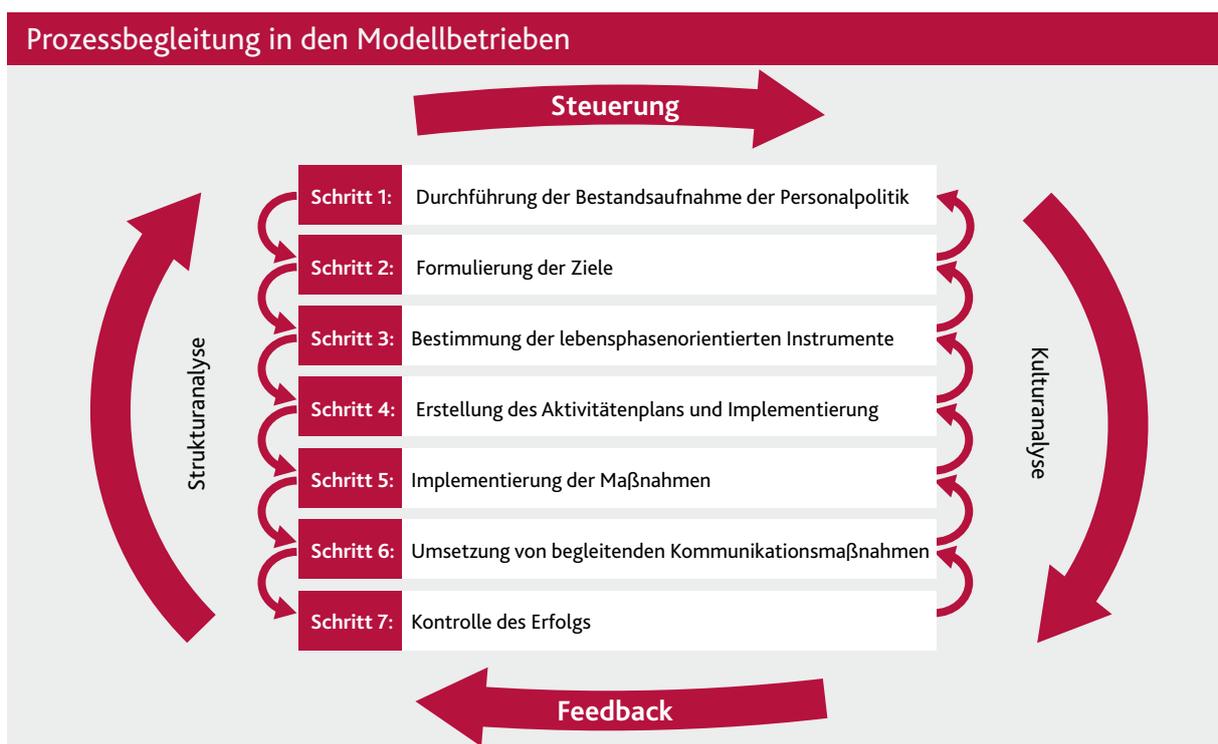


Abb. 11: Ablauf der Prozessbegleitung in den Modellbetrieben

3. EMPFEHLUNGEN

Entscheidend für den Erfolg der Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Herangehensweise. Es kommt weniger darauf an, sehr viele Maßnahmen umzusetzen. Oft ist weniger mehr. Stattdessen ist es wichtig, den richtigen und passgenauen Weg einzuschlagen. Realisierung im Kleinen und Denken im Ganzen ist die Devise.

Dazu eignet sich eine Vorgehensweise in sieben Schritten:

Schritt 1:

Machen Sie eine ausführliche Bestandsaufnahme Ihrer Personalpolitik!

Die intensive Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens bildet das Fundament. Damit wird der Rahmen vorgegeben und im Ergebnis gezeigt, in welchen Bereichen das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist und ob die Instrumente in der bestehenden Form beibehalten werden sollten oder Modifizierungen vorzunehmen sind.

- Welche Maßnahmen unterstützen die strategische Ausrichtung der Personalpolitik?
- Wo befinden sich gegebenenfalls „weiße Flecken“?
- Besteht Verbesserungspotenzial an der einen oder anderen Stelle?

Es wird überprüft, inwiefern die vorhandenen Maßnahmen zweckmäßig und zielführend sind: einerseits unter dem Aspekt der derzeitigen Rahmenbedingungen, andererseits unter dem Gesichtspunkt der zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens und zum Dritten unter Berücksichtigung der Lebensphasenorientierung. Die Einrichtung einer heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppe zu diesem Zweck, der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen sowie Vertreter der Geschäftsleitung und – soweit vorhanden – der Personalabteilung und der Arbeitnehmervertretung angehören, sichert die Einbindung und Unterstützung aller Beteiligten von Beginn an.

Schritt 2:

Formulieren Sie realistische Ziele für Ihr Vorhaben!

Je nachdem, welcher Handlungsbedarf sich im Rahmen der Situationsanalyse ergibt, fallen die Ziele für jedes Unternehmen unterschiedlich aus. Weist beispielsweise die Altersstruktur des Betriebs auf eine Überalterung der Belegschaft hin und gleichzeitig fehlen Nachwuchskräfte, wird der Fokus darauf gelegt, hier Abhilfe zu schaffen. Die Zielsetzung könnte z. B. darin bestehen, die Attraktivität für jüngere potenzielle Bewerber und Bewerberinnen zu erhöhen. Die Ziele müssen handhabbar, präzise und messbar sein. Je konkreter sie formuliert sind, desto besser kann eine Nachhaltigkeit in der Zielverfolgung gewährleistet werden.

Schritt 3:

Identifizieren Sie lebensphasenorientierte Maßnahmen!

Zur Erreichung der festgelegten Ziele sind in aller Regel zukünftige Maßnahmen zu planen bzw. Aktivitäten einzuleiten. Die möglichen Auswirkungen der Instrumente sind dabei nicht außer Acht zu lassen. Passen sie beispielsweise zur Kultur und Struktur des Unternehmens? Fügen sie sich inhaltlich in die bestehende Personalpolitik des Unternehmens ein? Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann unterstützend wirken, um die Erwartungen der Beschäftigten zu berücksichtigen und eine rasche Akzeptanz zu erlangen.

Schritt 4:

Erstellen Sie einen Aktivitätenplan!

Mit der Festlegung von Maßnahmen beginnt die praktische Umsetzung im Sinne der Planung der notwendigen Aktivitäten. Der Aktivitätenplan enthält Informationen zu der umzusetzenden Maßnahme, den Zielen, dem Vorgehen und seinen Meilensteinen, der Dauer, dem Zeitfenster und der Wirkungsprognose.

Aktivitätenplan	und seine Inhalte
Name der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welchen Namen hat die Maßnahme?
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer leitet das Projekt? ■ Wer ist Mitglied im Projektteam?
Ziel/Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche wesentlichen Ziele werden verfolgt?
Vorgehen/Meilensteine	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Aufgaben stellen sich? ■ In welcher Reihenfolge erfolgt die Umsetzung? ■ Welche Meilensteine werden definiert?
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für welchen Zeitraum wird die Maßnahme angesetzt? ■ Wann soll das Ziel erreicht sein?
Start	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wann startet das Projekt?
Wirkungsprognose	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Auswirkungen sind zu erwarten? ■ Was wird durch die Maßnahme bewirkt? ■ Wie sollen die Erfolge gemessen werden?

Abb. 12: Aktivitätenplan zur Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Schritt 5:
Implementieren Sie die Maßnahmen!

Wenn alle Vorbereitungen getroffen und die Verantwortlichkeiten definiert sind, erfolgt die Implementierung und Umsetzung der Maßnahmen vor Ort.

Schritt 6:
Kommunikation - Tue Gutes und rede darüber!

Damit die lebensphasenorientierten Instrumente die Akzeptanz aller Beschäftigten gewinnen und darüber hinaus zur Imagebildung des Unternehmens beitragen, ist die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen notwendig. Dabei können Medien wie die Mitarbeiterzeitung, das Intranet, soziale Netzwerke (z. B. Twitter, Facebook) aber auch Betriebsversammlungen und Infotage, Hochschul- bzw. Schulmarketingaktivitäten sowie Kongresse und Tagungen zum Einsatz kommen. Dies stärkt zudem die Attraktivität als Arbeitgeber – intern wie extern.

Schritt 7:
Kontrollieren Sie Ihren Erfolg!

Je nach Art und Umfang der zu implementierenden Maßnahmen können Erfolge erst mittel- bis langfristig realisiert werden. Dies muss die Strategie und auch die Erfolgskontrolle berücksichtigen. Im Idealfall erfolgt diese nicht erst am Ende des Prozesses, sondern wird von Beginn an begleitend durchgeführt. Eine konsequente Sichtbarmachung der Ergebnisse wird durch die Formulierung von Erfolgskennzahlen oder Bewertungsansätzen im Vorfeld der Durchführung sehr vereinfacht. Dafür sind alle Datenquellen und zur Verfügung stehenden Informationen zu nutzen und ggf. zusätzliche Bewertungshilfen einzusetzen, wie etwa Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Dabei gilt es, die Zielwerte über den Beobachtungszeitraum zu beobachten und einzuschätzen.

Die Modellbetriebe und ihre lebensphasenorientierten Instrumente

Unternehmen	Branche	Bezeichnung der Maßnahmen
BASF SE, Ludwigshafen	Chemische Industrie	„Rückkehr im Blick“ – (Qualifizierungs-)Angebot(e) zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs
Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg	Brauerei / Getränkeindustrie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zukunftsorientierte und altersgerechte Arbeitsorganisation 2. Lebenslanges Lernen 3. Gesundheitsmanagement 4. Arbeitszeitgestaltung und Vorruhestandskonzepte 5. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim	Chemische Industrie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Scorecard - Beruf und Familie 2. Kosten-Nutzen-Betrachtung Beruf und Familie
Chemische Fabrik Budenheim KG, Budenheim	Chemische Industrie	Strukturierte Nachfolgeplanung und Talent Management
G+H Isolierung GmbH, Ludwigshafen	Dienstleistungen für Hightech, Wärme- und Kälteisolierungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicherstellung und Angebot einer konkreten Kompetenz- und Laufbahntwicklung für talentierte Mitarbeiter/innen mit Interesse an beruflichem Vorankommen 2. Altersgerechte Veränderung der Arbeitsprozesse, um bereits frühzeitig die Belastungen für Mitarbeiter/innen zu minimieren und Bewusstseinsveränderungen mit der Einbindung der Generation 50+ zu bewirken 3. Verbesserung der Akzeptanz von Frauen in Technikberufen
Karl-Otto Braun GmbH & Co. KG. (KOB), Wolfstein	Produktion medizinischer Spezialtextilien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erhöhung der Transparenz über die vorhandenen Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik 2. Feedbackgespräch als Teil eines professionellen Kompetenzmanagements
Kaufmann GmbH & Co. KG, Schwegenheim	Elektro- und Metalltechnik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeitergerechte Optimierung der Arbeitsprozesse 2. Systematische Arbeitsplatzbesetzung
LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz, Mainz	Finanzdienstleistungen, Banken, Bausparkassen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung 2. Nachfolgeplanung 3. Alter(n)sgerechte Personalentwicklung
Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, Mainz	Öffentliche Verwaltung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einrichtung eines Wissensmanagements 2. Verankerung der Lebensphasenorientierung in der Führungskultur
Modehaus Marx KG, Trier	Einzelhandel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erstellung eines ausführlichen Einarbeitungsplans 2. Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes
Sabath Media Designagentur GmbH, Kandel	Visuelle Kommunikationsdienstleistung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmens- und lebensphasenorientierte Mitarbeiterbefragung 2. Erstellung eines Mitarbeiterentwicklungsplans 3. Weiterbildungskonzept „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“
VON DER HEYDT GmbH, Speyer	Groß- und Produktionsverbindungshandel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetenzentwicklung durch Mitarbeiterjahresgespräch 2. Feedbackgespräch 3. Stellenmatrix mit Anforderungsprofil 4. Weiterbildungsangebot und Schulungskatalog

Abb. 13: Die Modellbetriebe und ihre lebensphasenorientierten Instrumente

4. BEST PRACTICES IM MODELLPROJEKT: KURZPROFILE DER MODELLBETRIEBE UND IHRE LEBENSPHASENORIENTIERTEN MASS- NAHMEN

Die am Projekt beteiligten Modellbetriebe haben sich für eine facettenreiche Mischung verschiedener Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik entschieden. Ihre Maßnahmenauswahl zeigt somit einen unternehmensindividuellen und bedarfsorientierten Ausschnitt von einer Vielzahl möglicher Instrumente auf. Nichtsdestoweniger machen allein die Maßnahmen von nur 12 ausgewählten Modellbetrieben deutlich, wie vielfältig das wechselseitige Aufeinanderzugehen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie Arbeitnehmerinnen im Rahmen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik sein kann. Für die Modellbetriebe stellen sie nun – nach der erfolgreichen Implementierung – Ergänzungen zu ihrer bisherigen Personalpolitik dar. Sie schließen auf diese Weise den Handlungsbedarf und stärken zugleich die Stärken der Modellbetriebe.

Die Aktivitäten und Maßnahmen der Modellbetriebe werden im Folgenden in Kurzprofilen vorgestellt, die über Ziele, Inhalte und die Realisierung in der Praxis informieren. Sie sind in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt. Die Darstellung der Projektergebnisse folgt einem gleichbleibenden Muster. Alle Modellbetriebe bzw. ihre Vertreter und Vertreterinnen beziehen zu einigen ausgewählten Fragen Stellung. Mit ihren individuellen Antworten geben sie ihre Vorgehensweisen, Erfahrungen, Erfolge und Umsetzungstipps preis. Damit steht ein breites Portfolio an Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung. Besonders Unternehmen und Institutionen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik einführen wollen, können von den Ergebnissen der Modellbetriebe profitie-

ren: „Was haben andere gemacht? Was hat es ihnen gebracht? Ist die Umsetzung auch im eigenen Betrieb möglich?“ Die Vielzahl der hier vorgestellten Lösungsmöglichkeiten einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik soll für zukünftige, neue und eigene Projektideen Orientierung bieten!

Die Profile der Unternehmen und der Verwaltung orientieren sich an fünf Fragestellungen:

- Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?
- Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?
- Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?
- Welche Tipps sind an Unternehmen weiterzugeben, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?
- Wer sind die Ansprechpartner im Unternehmen?

Für nähere Informationen darf gerne persönlicher Kontakt mit den Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen aufgenommen werden. Die Vertreter und Vertreterinnen der Modellbetriebe freuen sich darüber, als „Leuchttürme“ einen Lebensphasenorientierten Personalpolitik allen Interessierten Rede und Antwort zu stehen.

Außerdem sind weiterführende Hinweise zu den Ergebnissen unter

www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de
sowie www.ibe-ludwigshafen.de zu finden.



Abb. 14: Projektbeteiligte aus einigen Modellbetrieben anlässlich eines Erfahrungsaustauschtreffens in Bitburg am 27. Mai 2010

BASF SE, Ludwigshafen

Branche: Chemische Industrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

32.910 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Ludwigshafen

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Ludwigshafen):

43 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010):

77,5 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010):

22,5 %

Anteil der Frauen in Oberen Führungspositionen (2010, BASF-Gruppe):

7,6 %

Projektname:

„Rückkehr im Blick“ – (Qualifizierungs-)Angebot(e) zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs

Informationen zum Unternehmen

BASF ist das führende Chemieunternehmen der Welt: The Chemical Company. Das Portfolio reicht von Chemikalien, Kunststoffen und Veredelungsprodukten bis hin zu Pflanzenschutzmitteln, Feinchemikalien sowie Öl und Gas. Mit hochwertigen Produkten und umfassenden Lösungen trägt die BASF dazu bei, Antworten auf globale Herausforderungen wie Klimaschutz, Energieeffizienz, Ernährung und Mobilität zu finden.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Bei der BASF SE wird die Notwendigkeit erkannt, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor Eintritt in die Elternzeit für die Bedeutung eines frühen Wiedereinstiegs sowie mögliche förderliche und hemmende Faktoren zu sensibilisieren. Daher wird ein neues **Qualifizierungsangebot zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs mit Kind** entwickelt: das Seminar „Beruflichen Ausstieg planen – Rückkehr im Blick haben!“. Es wird den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bereits vor der familienbedingten Auszeit angeboten, um rechtzeitig Perspektiven für den Wiedereinstieg zu

entwickeln. Mithilfe des halbtägigen Workshops sollen die Beschäftigten somit vor der Familienphase und beruflichen Pause die Weichen für ihre gelungene Rückkehr in den Beruf stellen. Einen breiten Raum nehmen dabei Fragestellungen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Hierzu zählt beispielsweise eine Hilfestellung zur Entscheidungsfindung bezüglich des Zeitpunkts des Wiedereinstiegs und eines geeigneten Arbeitszeitmodells. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Seminars ist die Information über Weiterbildungsmöglichkeiten während der Elternzeit, die dem Qualifikationserhalt während der familienbedingten beruflichen Auszeit dient. Ein begleitendes „Patenprogramm“ zwischen werdenden Eltern und erfolgreichen Wiedereinsteigern soll zum einen Erfahrungswerte aus der Praxis vermitteln, zum anderen aber auch Unterstützung auf persönlicher Ebene im Alltag anregen und zur Bildung eines Netzwerks führen.

Das Projekt wird gezielt für die Zielgruppe werdende Eltern entwickelt, da die BASF erkannt hat, dass die Bedürfnisse von Wiedereinsteigern in unterschiedlichen Lebensphasen nicht mit den Inhalten von ein- und demselben Seminar abzudecken sind.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Veranstaltung stößt auf großes Interesse bei der Zielgruppe. Sehr viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, denen der Wiedereinstieg mit Kind bereits gelungen ist, erklären sich dazu bereit, ihre Erfahrungen als Paten zu teilen, um wichtige Anregungen, Tipps und Beispiele zu geben.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die lebensphasenorientierten Maßnahmen leisten einen wichtigen Beitrag zur Attraktivität der BASF als Arbeitgeber. Mit Blick auf den demografischen Wandel wird es immer wichtiger, sich im Wettbewerb um die besten Köpfe auf wandelnde Lebenssituationen einzustellen. Work-Life-Management spielt eine zunehmende Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers, und ein Aspekt davon ist für die BASF die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Daher ist es auch am Stammsitz in Ludwigshafen ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik, qualifizierten Bewerbern sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen attraktive Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzubieten. Ein Beispiel dafür sind die BASF-Kinderkrippen „LuKids“, die es seit 2005 gibt. Bei der Entscheidung und Wahl des

Arbeitgebers sind für viele potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Art und Umfang der familienfreundlichen Angebote ein entscheidender Faktor, dessen Bedeutung ständig zunimmt.

Welche Tipps gibt die BASF SE an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Am Anfang sollte eine systematische Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse stehen.
- Der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen liefert wertvolle Inspiration.
- Eine wissenschaftliche Begleitung – der Blick von außen – kann sehr hilfreich sein.

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

BASF SE
Ute Rupprecht
Talent Management –
Vereinbarkeit von Beruf und Familie
GPT/DQ – Z 009
67063 Ludwigshafen
ute.rupprecht@basf.com

Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg

Branche: Brauerei/Getränkeindustrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 1.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Bitburg
(ca. 1.700 Beschäftigte gesamt in der Bitburger Braugruppe GmbH)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Bitburg): 45 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Bitburg): 83 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Bitburg): 17 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Bitburg): 10 %

Projektname:

Herausforderung Zukunft

Informationen zum Unternehmen

Die Bitburger Braugruppe GmbH gehört zu den führenden nationalen Brauereien mit weltweiter Bekanntheit. Unter dem Dach der Bitburger Braugruppe GmbH vereinen sich die Premium-Marken Bitburger, König Pilsener, Köstritzer Schwarzbier, Licher und Wernesgrüner zu einem Verbund starker Marken. Im Bereich Gastronomie ist das Unternehmen ebenfalls führend mit einem Fassbierausstoß von 2 Mio. Hektolitern und deutschlandweit über 70.000 Gastronomie-Objekten. Bitburger Premium Pils ist das meistgezapfte Bier Deutschlands.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

In der Bitburger Braugruppe GmbH wird den demografisch bedingten und strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes und der internen Belegschaftsstrukturentwicklung bereits seit 2008 unter dem Projekttitel „Herausforderung Zukunft“ aktiv begegnet. In dem gemeinsam von Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat

getragenen Projekt werden seitdem die folgenden fünf Handlungsfelder in Arbeitsgruppen bearbeitet:

- Zukunftsorientierte und altersgerechte Arbeitsorganisation
- Lebenslanges Lernen
- Gesundheitsmanagement
- Arbeitszeitgestaltung und Vorruhestandskonzepte
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Durch die Mitwirkung als Modellbetrieb im Projekt „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ wird das Voranschreiten der Ergebnisse in den Arbeitsgruppen gefördert und um neue Ideen bereichert.

Im Zuge der Verstärkung der Aktivitäten im Themenfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie findet deshalb zunächst eine Mitarbeiterbefragung

statt, die den Bedarf der Belegschaft aufzeigt. Auch der Bezug zur Ausdehnung von Telearbeitsplätzen und ähnlichen Arbeitsorganisationsformen wird darin hergestellt.

Eine weitere Maßnahme befasst sich mit der **Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation unter stärkerer Berücksichtigung der Lebensphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**, insbesondere in den Arbeitsbereichen Außendienst und Technik/Produktion. Im Ergebnis entsteht eine gezielte Kommunikationsstrategie für Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte, die sich derzeit in der Umsetzung befindet.

Im Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung und Vorruhestandskonzepte ist die „**Bitburger-ÜbergangsRente**“ umgesetzt. Die gesetzliche Anhebung der Altersgrenzen zum Renteneintritt führt dazu, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zum 67. Lebensjahr in aktiver Beschäftigung bleiben. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund zu sehen, dass – je nach Tätigkeitsbereich im Unternehmen mit unterschiedlichen körperlichen und psychischen Belastungen und je nach der individuellen Konstitution – die Arbeitsfähigkeit einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zum regulären Renteneintritt nicht mehr gegeben ist. Mit der von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite finanzierten BitburgerÜbergangsRente wird besonders belasteten Menschen ein vorzeitiger Übergang vom in den Ruhestand ermöglicht.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen reagieren positiv auf die Vielzahl der Aktivitäten und Aktionen. Damit einher geht auch ein steigendes Bewusstsein für die Lebensphasen der Beschäftigten. Die entwickelten Maßnahmen und weiteren Vorhaben unterstützen in vielfältiger Weise die Work-Life-Balance der Belegschaft.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Das Projekt „Herausforderung Zukunft“ der Bitburger Braugruppe GmbH ist als Chance zu begreifen. Unternehmen, die mit einer innovativen Personalpolitik moderne Rahmenbedingungen schaffen, sichern ihre Zukunftsfähigkeit und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem in Zukunft immer stärker umkämpften Arbeitsmarkt.

Welche Tipps gibt die Bitburger Braugruppe GmbH an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Der Aufbau von Kooperationen ist erforderlich und nützlich, z. B. zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat oder im Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen.
- Netzwerke sollten permanent genutzt werden.
- Empfehlenswert ist die Umsetzung eines ganzheitlichen Konzepts, aber Teilerfolge sind auch zu „feiern“.
- Die begleitende interne Kommunikation bildet das Rückgrat des Prozesses.
- Veränderung ist als Lust zu begreifen, nicht als Last.

Ansprechpartner im Unternehmen:

Bitburger Braugruppe GmbH
Theo Scholtes,
Personalleiter
Wolfgang Lorse,
Gesamtbetriebsratsvorsitzender
Römermauer 3
54634 Bitburg
theo.scholtes@bitburger-braugruppe.de

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim

Branche: Chemische Industrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 11.430 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Deutschland
(ca. 41.530 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 41 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 54 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 46 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 23 %

Projektnamen:

1. Scorecard - Beruf und Familie
2. Kosten-Nutzen-Betrachtung Beruf und Familie

Informationen zum Unternehmen

Die Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG ist ein forschendes Pharmaunternehmen mit den Schwerpunkten verschreibungspflichtige Medikamente, Selbstmedikation und Tiergesundheit und gehört damit weltweit zu den 20 führenden forschenden Arzneimittelherstellern. Die Forschung und Entwicklung erfolgt weltweit an 12 Standorten in 7 Ländern.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Auf Basis der in 2010 herausgegebenen Unternehmensbroschüre „Beruf und Familie vereinbaren“ und der damit verbundenen Aktivitäten, wird ein **Scorecard Modell für Work-Life-Balance Maßnahmen** des Unternehmens entwickelt. Darin werden die Aspekte Kinderbetreuung, Pflege, Schuldnerberatung und Arbeitsorganisation aufgegriffen und mit Indikatoren bzw. Messgrößen versehen, die im Projektverlauf operationalisiert und definiert werden. Als Betrachtungsperspektiven werden Arbeitsorganisation, Führung, Personalentwicklung und Services herangezogen.

Bei der Erarbeitung der Scorecard werden Ziele und Maßnahmen ausgewählt, die als Indikatoren für die Weiterentwicklung bzw. Beibehaltung von familienbewussten Maßnahmen gelten und zugleich belegbar sowie messbar sind. Alle im Zeitfenster verfügbaren Werte werden erhoben. Aus den vorhandenen Daten werden in Absprache Zielwerte für die kommenden Jahre definiert. Die Konzeption einer Scorecard ist ein kontinuierlicher Prozess, der mit der Einführung bzw. dem erstmaligen Entwurf auf keinen Fall abgeschlossen ist.

Darüber hinaus wird an beispielhaften und messbaren Maßnahmen, die im Unternehmen bereits etabliert sind, eine **Kosten-Nutzen-Betrachtung** durchgeführt. Kinderkrippe, Notfallbetreuung, Ferienakademie, Pflege und Schuldnerberatung werden in den engen Fokus genommen und genauestens analysiert. Bei der Darstellung und Berechnung werden ausschließlich belegbare Werte und konservative Annahmen zugrunde gelegt. Nicht unmittelbar im Zusammenhang mit den Maßnahmen erfassbarer Nutzen, wie z. B. erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, geringere Fehlzeiten und Imagegewinn, werden wertmäßig nicht berücksichtigt. Mögliche Kosten für Know-how-Verlust

durch z. B. spätere Rückkehr nach Elternzeit finden bewusst in der Betrachtung keinen Platz.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Auswahl der Projektthemen Scorecard sowie Kosten-Nutzen-Betrachtung Beruf und Familie bezieht sich auf die Messbarkeit und Weiterentwicklung von lebensphasenorientierten Maßnahmen im Unternehmen und hat somit unmittelbar keine Auswirkungen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Zukünftig werden sich jedoch vermutlich Effekte für die Belegschaft zeigen, denn als Erfolg der Scorecard ist die erhöhte Transparenz der familienfreundlichen Personalpolitik und die dadurch unterstützende Argumentation bei der Entscheidung für künftig zu etablierende Maßnahmen und Angebote zu nennen.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die Scorecard erweist sich bereits nach kurzer Zeit als ein Instrument, das die Verfolgung der Personalstrategie sowie die strategische Planung und Steuerung von familienbewusster Personalpolitik unterstützt. Daneben ermöglicht sie die Darstellung bzw. Vergleichbarkeit im Zeitablauf und sie schafft Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Es lassen sich drei Kernaussagen treffen:

1. Familienfreundlichkeit ist messbar!
2. Familienfreundlichkeit rechnet sich!! – Jeder eingesetzte Euro kommt mehrfach zurück.
3. Managemententscheidungen werden mithilfe der Scorecard auf Basis valider Daten getroffen.

Welche Tipps gibt die Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

Die Scorecard-Beruf und Familie sowie die Kosten-Nutzen-Betrachtung

- basieren auf fundiertem unternehmens-eigenem Datenmaterial,
- gehen mit einem vertretbaren Aufwand für die Beschaffung der Daten einher,
- nutzen eindeutig definierte Datenquellen und Kennzahlen,
- werden in einem kontinuierlichen Prozess inhaltlich weiterentwickelt und gepflegt,
- sind variabel und somit für jedes Unternehmen individuell einsetzbar.

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Boehringer Ingelheim
Pharma GmbH & Co. KG
HR Central Functions Germany
Gabriele Chrubasik
Head of Employee Services
Binger Str. 173
55216 Ingelheim
gabriele.chrubasik@boehringer-ingelheim.com

Chemische Fabrik Budenheim KG, Budenheim

Branche: Chemische Industrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 680 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Budenheim
(ca. 1.000 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Budenheim): 42 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Budenheim): 85 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Budenheim): 15 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Budenheim): 12 %

Projektname:

Strukturierte Nachfolgeplanung und Talent Management

Informationen zum Unternehmen

Die Chemische Fabrik Budenheim KG, gegründet 1908, ist eine der weltweit führenden Hersteller und Vermarkter von Spezialphosphaten und Spezialchemie für die Lebensmittelindustrie, Industrietechnologie und Materialzusatzstoffe, wie zum Beispiel den Flammschutz. 1923 ist das Unternehmen in die Oetker-Gruppe integriert worden und seitdem ununterbrochen Gruppenmitglied.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die Konzeption und Einführung der Nachfolgeplanung und des Talent Managements im Rahmen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik verfolgt mehrere Ziele: Sicherstellung einer zügigen Nachfolge und Vermeidung von offenen Stellen in Schlüsselpositionen, Mitarbeiterbindung, Wissensspeicherung und -transfer sowie Verfolgung eines ganzheitlichen Ansatzes in der Personalentwicklung.

Zur Durchführung der **strukturierten Nachfolgeplanung** der Chemischen Fabrik Budenheim KG werden zunächst Kriterien für die Schlüsselfunktionen bzw. Schlüsselpositionen im Unternehmen in einer Matrix festgelegt. Dies erleichtert das anschließende Finden und Benennen der entsprechenden Leitungs- und Expertenpositionen im Unternehmen, die dann mithilfe einer Risikoanalyse bewertet werden. Die Frage, welche Schlüsselpositionen mit welcher Wahrscheinlichkeit wann neu zu besetzen sind, wird hier beantwortet. Als Ergebnis erhält das Unternehmen einen Überblick über die Gesamtheit der Schlüsselpositionen im Unternehmen und an welchen Stellen kurz-, mittel- oder langfristig nachzubesetzen ist. Ein systematisches Talent Management übernimmt diesbezüglich die entscheidende Rolle. Aus den gefundenen und individuell geförderten „Talenten“ werden zukünftig die Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen gesucht und auf die entsprechenden Schlüsselpositionen vorbereitet, dort eingesetzt und eingearbeitet.

Für das **Talent Management** werden als Erstes Kriterien zur Identifizierung von Talenten bestimmt. Hierzu wählt die Chemische Fabrik Budenheim KG zwei Kategorien von Faktoren: zum einen Potenzialfaktoren wie zum Beispiel analytische und strategische Kompetenzen, Mobilität, Kommunikation und interpersonelle Fähigkeiten, Lernwilligkeit etc.; zum anderen sogenannte „Spin Out“-Faktoren, wie zum Beispiel Arroganz, fehlende Loyalität oder Selbstüberschätzung. Mit diesen Kriterien wird die Führungskraft befähigt, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Bereich oder der Abteilung zu bewerten und Talente zu identifizieren. Darauf aufbauend führen die Führungskräfte in Zukunft auf den unterschiedlichen Ebenen sogenannte Talent Reviews durch. Aus jeder Talent Review-Runde erhält das Unternehmen x-Talente. Diese Talente werden individuell für die zukünftigen Aufgaben gefördert und entwickelt, etwa durch Stellvertreterregelungen, Projektarbeit, Auslandsentsendung etc.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Durch die Umsetzung der geplanten Maßnahmen werden zukünftig offene Vakanzen durch gezielte Förderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besetzt. Dies führt zu einer Kostenreduktion für aufwendige Such- und Auswahlprozesse. Als Nebeneffekt trägt zudem eine interne Nachbesetzung zur Motivation der Beschäftigten bei. Mittelbar werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch durch eine zügige Besetzung offener Stellen entlastet. Eine Umorganisation der Aufgaben einer offenen Stelle wird zeitlich gering gehalten oder tritt gar nicht erst auf.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die Stärken liegen in der Forcierung eines ganzheitlichen Ansatzes der Personalarbeit. Durch einen „Werkzeugkasten“ wird die Personalabtei-

lung in ihrer strategischen und organisatorischen Arbeit unterstützt. Schließlich liegt ein großer Nutzen auch in einer bedarfsgerechten Beratung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Welche Tipps gibt die Chemische Fabrik Budenheim KG an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Zu Beginn des Prozesses ist eine ausführliche Ist-Aufnahme der Personalarbeit und -instrumente vorzunehmen. Dabei sollten Schwachstellen und/oder fehlende Konzepte analysiert und bewertet werden.
- Die Bewertung muss Priorisierungen vornehmen: Welche Themen sind „brennend“, welche Themen können auch noch zu einem anderen Zeitpunkt bearbeitet werden?
- Für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts ist die interne Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Nur wenn alle betroffenen Parteien frühzeitig informiert und eingebunden werden, kann das Projekt gelingen.
- Die Bearbeitung des Projekts hat gezeigt, dass ein ganzheitlicher Ansatz die Personalpolitik zukünftig bestimmen wird. Eine allgemeine Kurzformel könnte dazu lauten: So organisatorisch und formalistisch wie nötig, so strategisch wie möglich!

Ansprechpartner im Unternehmen:

Chemische Fabrik Budenheim KG
Alexander Eichborn
Personalrekrutierung und Personalmarketing
Rheinstr. 27
55257 Budenheim
Alexander.Eichborn@budenheim.com

G+H Isolierung GmbH, Ludwigshafen

Branche: Dienstleistung für Hightech, Wärme- und Kälteisolierungen

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Ludwigshafen
(ca. 2.500 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Ludwigshafen): 43,3 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Ludwigshafen): 87,5 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Ludwigshafen): 12,5 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Ludwigshafen): 3,0 %

Projektname:

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen im gewerblichen Bereich

Informationen zum Unternehmen

Die Gruppe G+H Isolierung, mit europaweit etwa 50 Standorten, ist einer der marktführenden Dienstleister für Wärme- /Kälte-dämmung, vorbeugenden Brand- und Schallschutz, speziell in den Bereichen Kraftwerke, Chemie und Anlagenbau. Von der Beratung über die Planung bis hin zur Lieferung und Montage bietet das Unternehmen Lösungen aus einer Hand. Als Teil von VINCI Energies Deutschland gehört die Gruppe dem weltgrößten Konzessions- und Baukonzern VINCI S.A. an.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Vor allem der Fachkräfteengpass sowohl im gewerblichen Bereich als auch im Ingenieurwesen stellt die Hauptproblematik für die Gruppe G+H Isolierung dar. Außerdem kämpft die Branche noch immer mit Vorurteilen gegenüber Frauen in handwerklichen und technischen Berufen. Nur wenige Frauen sind bereit, sich dieser Herausforderung durch eine entsprechende Ausbildung oder ein Studium zu stellen, wodurch die knappe An-

zahl an Fachkräften neben anderen Aspekten wie zum Beispiel Arbeitszeiten, körperliche Belastung und Vergütung begründet liegt. Darüber hinaus besteht eine Herausforderung darin, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im gewerblichen Bereich „jobfit“ zu halten, um sie bis zum gesetzlichen Rentenalter in ihrem Beruf beschäftigen zu können. Durch die teilweise sehr hohe körperliche Belastung auf den Baustellen häufen sich mit dem Voranschreiten des Lebensalters und den geleisteten Arbeitsjahren die Beschwerden und Krankheiten der Beschäftigten. Aus diesen Gründen kristallisieren sich mit dem Projekt zur Lebensphasenorientierung drei Aktionsgebiete heraus:

1. Sicherstellung und Angebot einer konkreten **Kompetenz- und Laufbahnentwicklung für talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** mit Interesse an beruflichem Vorankommen.
2. Alternsgerechte Veränderung der Arbeitsprozesse, um bereits frühzeitig die Belastungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu minimieren sowie Bewusstseinsveränderungen mit der **Einbindung der Generation 50+** zu bewirken, vor allem auch im gewerblichen Bereich.

3. Verbesserung der **Akzeptanz von Frauen in Technikberufen**, sowohl intern als auch extern.

Vor diesem Hintergrund entwickelt das Unternehmen einige neue Trainings- und Coachingprogramme, die das Angebot der unternehmensinternen Weiterbildungsakademie bereichern. Hierzu zählen diverse Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation in altersgemischten Arbeitsgruppen und Teams, Coachingangebote für Gruppen und für Einzelpersonen sowie ein Mentorenprogramm für den Wissenstransfer.

Die Problematik der oft gegensätzlich laufenden persönlichen Lebensplanung und -entwicklung zu der vom Unternehmen vorgesehenen beruflichen Laufbahn kann ein großes Frustrationspotenzial für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darstellen, die durch die Karriereentwicklungspläne eigentlich motiviert werden sollen. Deshalb wird darüber hinaus ein individuelles, unabhängiges Beratungsangebot für Beschäftigte, die beruflich oder privat einem neuen Lebenshintergrund gegenüberstehen, ins Leben gerufen. Jede dieser Situationen im privaten oder beruflichen Umfeld bringt zwangsläufig auch Auswirkungen auf den jeweils anderen Lebenspart mit sich. Das Beratungsangebot umfasst aus diesem Grund die individuelle Förderung der Formulierung eigener Lebensziele sowie beruflicher Karrierepläne und soll den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dazu dienen, Prioritäten zu definieren und Ausgeglichenheit zwischen beruflichen und persönlichen Lebenszielen zu finden.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Ein großer positiver Effekt, den die Berücksichtigung von Lebensphasen in der Personalpolitik erzielen kann, ist die Wahrnehmung seitens der Belegschaft, dass das Unternehmen an den individuellen Themenstellungen Interesse zeigt. Durch dieses Angebot werden der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin als Mensch und Persönlichkeit vom Unternehmen akzeptiert und bei individuellen Problematiken und Schwierigkeiten

unterstützt. Demzufolge sind eine Steigerung des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen sowie eine stärkere emotionale Bindung zu erwarten. Ebenfalls äußerst positiv ist die Außenwirkung im Personalbeschaffungsprozess. Für das Recruiting von Fach- und Führungskräften, Jungingenieuren und Jungingenieurinnen sowie Berufseinsteigern und Berufseinsteigerinnen sind die entwickelten Maßnahmen und Konzepte ein ideales Werkzeug zur Verbesserung des Arbeitgeberimages und zur Schaffung eines Employer Brands auf dem Arbeitsmarkt.

Welche Tipps gibt die Gruppe G+H Isolierung an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Die wichtigste Erkenntnis ist, dass alle Ergebnisse und Erfolge nur durch zielgerichtete Kommunikation entstehen.
- Es ist von äußerster Wichtigkeit, mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu sprechen und deren Bedürfnisse zu klären. Nur so können gezielte Angebote entstehen.

Ansprechpartner und Ansprechpartnerin im Unternehmen::

VINCI Energies Deutschland GmbH
Martin Peußner
Personaldirektor
Marion Hodapp
Personalreferentin
Im Vogelsgesang 1a
60488 Frankfurt
mpeusser@vinci-energies.de

Karl Otto Braun GmbH & Co. KG. (KOB), Wolfstein

Branche: Produktion medizinischer Spezialtextilien

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 720 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Wolfstein
(ca. 2.300 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Wolfstein): 44 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Wolfstein): 50 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Wolfstein): 50 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Wolfstein): 15 %

Projektnamen:

1. Erhöhung der Transparenz über die vorhandenen Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik
2. Feedbackgespräch als Teil eines professionellen Kompetenzmanagements

Informationen zum Unternehmen

KOB ist der Weltmarktführer für elastische Spezialtextilien in der Medizin. Zu den Produkten des Unternehmens zählen z. B. Fixierbinden, Stützbinden, Trägermaterial, Kompressions- und Immobilisationsbinden. Ein weiteres wichtiges Produkt sind technische Textilien für die Rohrsanierung (Brawoliner). KOB ist ein reines Produktionsunternehmen. Neben dem Hauptsitz in Wolfstein gibt es zwei weitere Unternehmensstandorte in China und Indien.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die Zielsetzung der Karl Otto Braun GmbH & Co. KG im Rahmen des Modellprojekts besteht insbesondere in der Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Personalpolitik des Unternehmens und der nachhaltigen Positionierung als attraktiver Arbeitgeber in den relevanten Märkten. Im Unternehmen wird ein großer Bedarf dahin gehend erkannt, die bereits bestehenden Maßnahmen der Personalpolitik intensiv zu analysieren. Als Maßnahme wird

daher die **Erhöhung der Transparenz über die vorhandenen Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik** angestrebt. In diesem Zusammenhang erfolgt eine teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviewreihe im Unternehmen, um die Wünsche und Bedürfnisse der Belegschaft zu erheben. Aus den Ergebnissen der Befragung werden zum einen Ziele und Inhalte neuer lebensphasenorientierter Maßnahmen abgeleitet, die anschließend Eingang finden in den KOB-Medienplan. Zum anderen entsteht daraus die Projektmaßnahme **„Feedbackgespräch als Teil eines professionellen Kompetenzmanagements“**, die den prägnanten Kurznamen „AKROBAT“ erhält.

Für das Feedbackgespräch werden aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens heraus KOB-allgemeingültige und erfolgskritische Schlüsselqualifikationen bzw. -kompetenzen definiert. Gemeinsam haben Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im AKROBAT-Gespräch das stellenbezogene Kompetenzprofil festgelegt und bewerten dieses zukünftig jährlich hinsichtlich des Ist-Zustands. Aus diesem Ergebnis und den Unternehmenszielen soll fortwährend der Förderungs- und Entwicklungsbedarf gefolgert werden.

Hierbei findet insbesondere die altersgerechte Personalentwicklung Berücksichtigung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen zu fordern und zu fördern, ist zentrale Aufgabe der Führungskraft und daher ebenfalls wichtiger Bestandteil des AKROBAT-Gesprächs.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Bestandsaufnahme verdeutlichen, was überhaupt an personalpolitischen Instrumenten in der Belegschaft wahrgenommen wird und welche Instrumente noch fehlen. Ein erstes positives Feedback zum Kompetenzmanagement-Instrument AKROBAT erteilen die bereits am Pilotprojekt beteiligten Vorgesetzten sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Zukünftig werden die Rückmeldungen zu den Gesprächen durch strukturierte Fragebögen und Feedbackrunden eingeholt.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Ein großer Vorteil der Lebensphasenorientierten Personalpolitik wird in der vorliegenden Transparenz der praktizierten personalpolitischen Instrumente gesehen. Eng damit verbunden ist die Motivation für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, diese einzufordern, um damit für sich Entwicklungschancen zu nutzen. Dadurch steigt gleichzeitig auch die Identifikation der Beschäftigten mit

dem Unternehmen. Außerdem erhöht sich bereits deutlich spürbar die Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt. Es wird eine weitere Steigerung des Employer Brands intern und extern erwartet.

Welche Tipps gibt die Karl Otto Braun GmbH & Co. KG an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Das Einbinden der Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und des Betriebsrats ist ein Muss.
- Eine Bestandsaufnahme der vorhandenen personalpolitischen Instrumente zu Beginn des Prozesses ist die Basis für das Identifizieren von fehlenden Maßnahmen.
- Die Wirksamkeit vorhandener Instrumente sollte hinterfragt werden.
- Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ darf das Marketing für die Instrumente nicht vernachlässigt werden.

Ansprechpartner im Unternehmen:

Karl Otto Braun GmbH & Co. KG
Michael Bohrmann
HR-Manager
Lauterstraße 50
67752 Wolfstein
michael.bohrmann@kob.de

Kaufmann GmbH & Co. KG, Schwegenheim

Branche: Elektro- und Metalltechnik

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 150 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Schwegenheim

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 39,8 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 95,9 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 4,1 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 0 %

Projektnamen:

1. Mitarbeitergerechte Optimierung der Arbeitsprozesse
2. Systematische Arbeitsplatzbesetzung

Informationen zum Unternehmen

Das Unternehmen ist 1958 von Kurt Kaufmann gegründet worden. Heute befindet sich die Geschäftsführung in zweiter Generation. Zu den Produktbereichen gehören unter anderem Photovoltaik, Trafostationen, Industriemontagen, Elektroinstallationen, Schaltanlagenbau, Baugruppen für Schienenfahrzeuge, Bahnstromanlagen, DNC-Blechbearbeitung und Metallbau.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Der Erhalt der Arbeitskraft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist eines der wichtigsten Themen der zukünftigen Personalpolitik der Kaufmann GmbH & Co. KG. Die Gesundheit des Einzelnen zu fördern und die Arbeitsprozesse den Menschen anzupassen (und nicht umgekehrt), ist daher ein wichtiger Schwerpunkt im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik. Durch die Maßnahme „**Mitarbeitergerechte Optimierung der Arbeitsprozesse**“ wird gemeinsam mit den Beschäftigten der Prozessablauf optimiert. Die Belegschaft analysiert die Schwachpunkte im

Prozessablauf und sucht nach Lösungen für ihren Arbeitsbereich und den betroffenen Schnittstellen. Alle Veränderungen werden vor der Umsetzung in einer Projektgruppe besprochen und einer betriebswirtschaftlichen Prüfung unterzogen. Dadurch wird nicht nur die Produktion gesteigert, sondern es findet gleichzeitig eine Anpassung der Prozesse an die Lebensphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen statt. Prozessoptimierung ist in diesem Sinne Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten lebensphasengerecht innerhalb des Prozesses eingesetzt werden können.

Aufgrund des derzeit bereits spürbaren Fachkräfteengpasses im Unternehmen ist zudem das Thema Wissenstransfer an nachfolgende Generationen in den näheren Blickpunkt gerückt. Eine weitere Maßnahme hat sich daher mit dem Thema: „**Systematische Arbeitsplatzbesetzung**“ befasst. Hier kommt es im Unternehmen besonders darauf an, das vorhandene Wissen zu konservieren. Indem die Neu- und Umbesetzung eines Arbeitsplatzes frühzeitig geplant wird, ist somit ausreichend Einarbeitungszeit vorhanden, um das Fachwissen zu transferieren und Kompetenzen bestimmter Stellen bzw. Positionen im Unter-

nehmen zu erhalten. Hier verfolgt die Kaufmann GmbH & Co. KG das konkrete Ziel, die Gefahr des Wissensverlustes beim beruflichen Ausstieg von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu minimieren.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Beide Maßnahmen bewirken, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seither aktiv mit den Geschäftsprozessen beschäftigen. Dinge, die zuvor mehr oder weniger „nebenbei“ erledigt werden, nehmen nun einen festen Platz im Arbeitsalltag ein. Auch wird der Belegschaft durch die eingeleiteten Aktivitäten deutlich bewusst, dass sich etwas „bewegt“ und das Unternehmen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wertschätzt. Insgesamt entsteht innerhalb der Teams für die unterschiedlichen Lebenssituationen der Kollegen und Kolleginnen ein besseres Feingefühl sowie ein Verständnis dafür, sich mit lebensphasenorientierter Personalpolitik zu befassen. Die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wird dadurch nachhaltig verbessert.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Aus der Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie dem verbesserten

Arbeitskräftepotenzial werden letztlich Wettbewerbsvorteile hervorgehen. Zufriedene Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind produktiver als andere und somit trägt die lebensphasenorientierte Personalpolitik zum gesamtwirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei.

Welche Tipps gibt die Kaufmann GmbH & Co. KG an Unternehmen, die eine lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Unbewusst praktizieren Klein- und Mittelbetriebe schon seit Jahren eine individualisierte und lebensphasenorientierte Personalpolitik, denn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind mitverantwortlich für den Erfolg.
- Ein grundlegender Tipp für Neueinsteiger: „Man sollte einfach damit beginnen“.

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Kaufmann GmbH & Co. KG
Julia Bognar
Assistentin der Geschäftsleitung
Im Bühl 9-11
67365 Schwegenheim
julia.bognar@kaufmann-ems.de

LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz, Mainz

Branche: Finanzdienstleistungen, Banken, Bausparkassen

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 300 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Innendienst am Standort Mainz, zuzüglich ca. 300 Bauspar-, Finanzierungs- und Immobilienspezialisten im Außendienst

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Mainz): 48 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Mainz): 42,6 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Mainz): 57,4 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Mainz): 18,6 %

Projektnamen:

1. Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung in der LBS
2. Nachfolgeplanung
3. Alter(n)sgerechte Personalentwicklung

Informationen zum Unternehmen

Die LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz ist die Bausparkasse der Sparkassen und Marktführerin in Rheinland-Pfalz. Zu den Produkten gehören Bausparen, Immobilienvermittlung (LBS Immobilien GmbH) und Finanzierung.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Ziel der Lebensphasenorientierten Personalpolitik in der LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz (LBS) ist zuallererst die für das Unternehmen optimalen betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Das heißt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv dabei zu unterstützen in jeder Lebens- und Berufsphase ihr volles Leistungspotenzial einzubringen. Die Balance zwischen den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten in der LBS und den Interessen der Belegschaft soll damit erreicht werden. Die **Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung in der LBS** ist demzufolge zum Kommunikationsstrang im Projekt geworden. Durch die Platzierung der Lebens- und Berufsphasenorientierung im

jährlichen Mitarbeitergespräch (MAG) wird der Gedanke ein Teil der Unternehmenskultur. Damit erweitert sich die Vertrauens- und Feedbackkultur um einen weiteren Baustein. Die Kommunikation an die unterschiedlichen Stakeholder des Unternehmens erfolgt abgestuft nach einem Top-Down-Ansatz durch die Unternehmensebenen. Zusätzlich finden regelmäßige Informationen und Präsentationen vor den Gremien statt. Die Führungskräfte werden über zwei Workshops und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schließlich über einen interaktiven Infomarkt ins Boot geholt. Letztlich ist der Erfolg des Projekts maßgeblich davon abhängig, dass die Führungskräfte das ihnen zur Verfügung gestellte Instrumentarium auch anwenden und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingebunden und sensibilisiert sind.

Eine weitere essenzielle Maßnahme zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist die **Nachfolgeplanung**. Die nächsten 10 Jahre werden intern von einer massiven Altersfluktuation geprägt sein. Bedingt durch die Altersstruktur sind damit auch wesentliche Schlüsselpositionen der LBS betroffen, die wieder besetzt werden müssen. Es werden daher mögliche Handlungsoptionen

entwickelt, um den Fachbereichen Alternativen zu eröffnen und interne Nachfolgekandidaten und Nachfolgekandidatinnen zu identifizieren (z. B. Aufgabenumverteilung, Aufgabenneubündelung, Vertretungsregelungen, bereichsübergreifende Aufgabenverlagerung oder Mitarbeiterverschiebung sowie Qualifikation durch Seminare und Training on-the-job).

Als dritte Maßnahme wird eine **alter(n)sgerechte Personalentwicklung** in die LBS integriert, da der Anteil älterer Beschäftigter gemäß der Altersstrukturanalyse in den nächsten 10 Jahren sehr deutlich ansteigen wird und sehr viele erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen altersbedingt ausscheiden werden. Die Leistungsfähigkeit der vorhandenen, älteren Belegschaft zu erhalten bzw. zu steigern ist notwendig, um diese Fluktuation kompensieren zu können. Dabei sollte die Personalentwicklung auf die unterschiedlichen Lernarten in verschiedenen Lebensaltern Rücksicht nehmen.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Erste Rückmeldungen aus den Mitarbeitergesprächen deuten darauf hin, dass durch den Aspekt der Lebensphasenorientierung noch intensivere und offenere Gespräche als bisher geführt werden. Insbesondere im Hinblick auf die Verzahnung von Berufs- und Lebensplanung wird deutlich offener kommuniziert. Der Nutzen ist für das Unternehmen als sehr hoch einzuschätzen und auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen profitieren sehr von der systematisierten Beratung zu ihren Lebensphasen.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Der weit überwiegende Anteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der LBS wird in Zukunft zwischen 40 und 60 Jahren alt sein. Die Leistung, die Identifikation und die Motivation dieser Menschen sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Die punktuelle Integration neuer, jüngerer

und mit anderen Denkmustern ausgestatteter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor. Die Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung in der LBS ist der Schlüssel dazu.

Welche Tipps gibt die LBS an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Die Instrumente sollten in ein ganzheitliches Konzept einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik eingebunden und aufeinander abgestimmt sein.
- Die frühzeitige und umfassende Integration der Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Sozialpartner in den Prozess der Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik sichert den Umsetzungserfolg der Maßnahmen.

Ansprechpartner im Unternehmen:

LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz
Christian Ahlring
Personalleiter
Vordere Synagogenstraße 2
55116 Mainz
Christian.Ahlring@LBS-MZ.de

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (MWKEL), Mainz

.....

Branche: Öffentliche Verwaltung

Anzahl der Beschäftigten (2010):

425 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Mainz

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 48 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 47,7 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 52,3 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 36,6 %

Projektnamen:

1. Einrichtung eines Wissensmanagements
2. Verankerung der Lebensphasenorientierung in der Führungskultur

Informationen zum Ministerium

Das MWKEL ist als oberste Landesbehörde zuständig für die Umsetzung der Wirtschafts- und Energiepolitik, den Klimaschutz und die Landesplanung des Landes Rheinland-Pfalz. Als Arbeitgeber steht das Ministerium in Konkurrenz zu anderen Behörden und zahlreichen Unternehmen in der Region.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Im MWKEL besteht zukünftig großer Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, denn bis 2019 scheiden 25 % der Belegschaft altersbedingt aus. Hauptziel der Personalpolitik ist daher, den demografischen Herausforderungen der Zukunft durch Gewinnung und Bindung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu begegnen. Mit der Suche nach individuellen, flexiblen Lösungen im Einzelfall, einem vertrauensvollen Umgang untereinander sowie einer hohen Familienfreundlichkeit wird die Personalentwicklung und -betreuung

bereits attraktiv gestaltet und ausgerichtet. Die Bausteine „Einrichtung eines Wissensmanagements“ sowie die „Verankerung der Lebensphasenorientierung in der Führungskultur“ erweitern das Maßnahmenspektrum.

Die Aktivitäten im Themenfeld **Wissensmanagement** basieren darauf, dass es im MWKEL wegen ausgeprägter Spezialisierung viele kleine Organisationseinheiten mit 2-4 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gibt, die bundes- und landesweit vernetzt arbeiten. Der Wissenstransfer erfolgt in der Vergangenheit unstrukturiert und eher zufällig. Die im Projekt eingeführten Instrumente konzentrieren sich demzufolge zunächst darauf, Bewusstsein für die Notwendigkeit von Wissensmanagement zu schaffen. Dieses geschieht z. B. durch Hausmitteilungen und Informationen im Intranet sowie „Spielregeln“, die eigens dafür erstellt werden. Hierzu zählen die frühzeitige Mitteilung über das Ausscheiden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie die konsequente Dokumentation und „Pflege“ des eigenen Wissens. Der eigentliche Wissenstransfer wird durch Mentoringprogramme, gleitende Nachfol-

ge und Stellenübergabe nach früherer interner Stellenausschreibung sowie Wissenschecklisten über wichtige Informationen und Kontakte in die Wege geleitet und sichergestellt.

Die **Schaffung und Verankerung einer lebensphasenorientierten Führungskultur** als weitere Maßnahme beruht auf einem Personalentwicklungsansatz, der die Lebensphase/-situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbezieht, die Work-Life-Balance unterstützt und indirekt einen mitarbeiterorientierten Führungsstil fördert. Denn Mitarbeiterführung und Personalentwicklung treten im Bewusstsein von Führungskräften im Arbeitsalltag oftmals hinter Fachfragen zurück. Deshalb werden Führungswshops in halbjährlichem Abstand zu jeweils einem Instrument des Personalentwicklungskonzeptes durchgeführt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei inhaltlich auf einer stärkeren Betonung der Lebensphasenorientierung seitens der Führungskräfte.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Durch die Aktivitäten und Maßnahmen wird der demografische Wandel allen Beteiligten als bestehende Herausforderung ins Bewusstsein gerufen. Die glaubwürdige Einbindung und Sensibilisierung der Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte trägt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation bei.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Aus Sicht des MWKEL als Arbeitgeber der Region wird durch eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik die Identifikation der Belegschaft mit einer öffentlichen Verwaltung verbessert. Dieses erhöht automatisch ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Es ist davon auszugehen, dass sowohl die Personalrekrutierung als auch die Personalbindung in Zukunft davon profitieren werden.

Welche Tipps gibt das MWKEL an Verwaltungen und Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Es ist zunächst Klarheit über die eigene Position zu verschaffen: Mitarbeiterstruktur, bestehende Angebote, Personalbedarf, Bedarf des Personals an Angeboten etc. sind im Vorfeld genau zu analysieren.
- Daraus folgt eine Ableitung erreichbarer Ziele, die in kleinen, aber stetigen Schritten konsequent angesteuert werden.
- Viele Maßnahmen sind ohne größeren finanziellen Aufwand umsetzbar: Gutes muss nicht immer viel kosten!
- Das notwendige Bewusstsein für den demografischen Wandel erwächst aus der Beschäftigung mit diesem (Gefahr erkannt - Gefahr fast gebannt!).
- „Gut konzipiert“ ist noch lange nicht „gut umgesetzt“!

Ansprechpartnerin und Ansprechpartner im MWKEL:

Ministerium für Wirtschaft,
Klimaschutz, Energie und
Landesplanung Rheinland-Pfalz

Verena Kohnz

Personalreferentin

Christoph Rodrian

Sachbearbeiter Personalreferat

Stiftsstraße 9

55116 Mainz

verena.kohnz@mwkel.rlp.de

christoph.rodrian@mwkel.rlp.de

Modehaus Marx KG, Trier

Branche: Einzelhandel

Anzahl der Beschäftigten (2010):

67 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Trier

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010):

48 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010):

7 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010):

93 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010):

57 %

Projektnamen:

1. Erstellung eines ausführlichen Einarbeitungsplans
2. Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes

Informationen zum Unternehmen

Das Modehaus Marx, ein Fachgeschäft für Damen- und Herrenoberbekleidung, ist im Jahr 1835 von Tuchmacher Joseph Marx in Trier gegründet worden und seither in 6. Generation tätig. In 2010 hat die Modehaus Marx KG 175-jähriges Firmenjubiläum gefeiert. Die Verkaufsfläche beträgt 3.200 qm und im Angebot ist ein Sortiment aus klassischer und modischer Ware für Kunden aller Altersgruppen.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die zukünftige Herausforderung am Standort Trier wird es sein, dem Fachkräfteengpass entgegenzuwirken, gegebenenfalls auch über die Ausweitung der Ausbildungsplätze im Unternehmen. Die Arbeitslosenquote in Trier beträgt im Jahr 2010 zwischen 3 % und 4 %. Im Einzelhandel wird es zunehmend schwerer, jüngere Personen für Vollzeitbeschäftigungen zu finden und anschließend im Betrieb zu halten. Auf Basis dieser Rahmenbedingungen sind die **Erstellung eines ausführlichen Einarbeitungsplanes** für neue Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen sowie die **Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes** für die Modehaus Marx KG wichtige Instrumente, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und Menschen für das Unternehmen zu begeistern. Beide Maßnahmen tragen auch dazu bei, die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass für die persönlichen Belange der Belegschaft im Modehaus Marx immer ein „offenes Ohr“ herrscht. Die Lebensphasen der Beschäftigten finden insgesamt große Berücksichtigung in der Personal- und Führungsarbeit des Unternehmens. Allerdings sind viele Angebote und Möglichkeiten nicht allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen transparent – mit dem Handout zur Einarbeitung gilt es hier Abhilfe zu schaffen. Es enthält etwa das breite Angebot des Unternehmens zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Checklisten zur Einarbeitung im Verkauf oder im Kassensbereich, Hinweise zur räumlichen Orientierung, unternehmenskulturelle und informelle Regeln, Ansprechpersonen bei Fragen und viele weitere Tipps, die die soziale Integration neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördern.

Zur Einbindung der Belegschaft in die Leitbildentwicklung findet anfangs eine Mitarbeiterbefragung statt. Die Ergebnisse bilden die Grundlage eines anschließenden Workshops, in dem das gemeinsame Unternehmensleitbild entwickelt wird. Personen aus verschiedenen Abteilungen sowie Führungskräfte des Hauses wirken daran mit. Das umgehend nach der Entwicklung veröffentlichte Unternehmensleitbild ist sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Es spricht gleichermaßen Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte an.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die gemeinsame Leitbilderstellung im Schulterschluss zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskräften trägt sehr viel dazu bei, dass sich die Beschäftigten besser mit dem Modehaus identifizieren. Auch die Einarbeitungsmappe bewährt sich bestens im täglichen Gebrauch. Die Integration neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in das Team vereinfacht sich dadurch und die „Neuen“ spüren vom ersten Tag der Arbeitsaufnahme an, dass sich das Unternehmen um sie bemüht und sie dabei unterstützt, ihre Aufgabe erfüllen zu können. Das erhöht deutlich den „Wohlfühlfaktor“. Darüber hinaus wird die Einarbeitungsmappe auch von erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verwendet, um bestimmte Sachverhalte aufzufrischen.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die verbesserte interne Kommunikation, zu der die durchgeführten Maßnahmen beitragen, führt zu einer Verringerung von Informationsverlusten und einer erhöhten Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Mithilfe einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik wird in der Modehaus Marx KG eine „Win-Win-Situation“ für Unternehmen und Beschäftigte hergestellt. Indem stärker auf die jeweiligen Lebensphasen der beschäftigten Menschen und die daraus resultierenden Notwendigkeiten eingegangen wird, erhöht sich die Mit-

arbeiterzufriedenheit. Sowohl das Betriebsklima als auch der geschäftliche Erfolg profitieren davon maßgeblich. Nicht zuletzt wird ein Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt um die besten Kräfte ein Ergebnis der Maßnahmen sein.

Welche Tipps gibt das Modehaus Marx an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

Die nachfolgende Vorgehensweise in drei Schritten hat sich erfolgreich bewährt und ist auch auf andere Unternehmen übertragbar:

1. Analyse der Ist-Situation (Altersstruktur und Lebens- bzw. Berufsphasen): Was wird schon gemacht?
2. Mitarbeiterbefragung: Was wünschen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
3. Umsetzung (Zeitfenster und finanzieller Rahmen): Welche Maßnahmen können realistisch umgesetzt werden?

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Modehaus Marx KG
Karin Kaltenkirchen
Geschäftsführerin
Am Breitenstein 1
54290 Trier
info@modehaus-marx.de

Sabath Media Designagentur GmbH, Kandel

Branche: Visuelle Kommunikationsdienstleistung

Anzahl der Beschäftigten (2010):

32 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Kandel

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 35 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 48 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 52 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 3 %

Projektnamen:

1. Unternehmens- und lebensphasenorientierte Mitarbeiterbefragung
2. Erstellung eines Mitarbeiterentwicklungsplans
3. Weiterbildungskonzept „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“

Informationen zum Unternehmen

Die Sabath Media Designagentur GmbH ist 1995 von Bettina Sabath gegründet worden und widmet sich der Konzeption und Gestaltung von klassischen Kommunikationsmedien im Print und Web-Bereich. Sie zählt zu einer der größten Designagenturen in der Südpfalz und ihre Geschäftsfelder sind z. B. Internet und Webdesign, Marketingkonzepte, Programmierung sowie Printmedien (Broschüren, Kataloge, Flyer, Geschäftsausstattungen, Verpackungen etc.).

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die Herausforderungen als in der Kommunikationsbranche tätiger Arbeitgeber liegen im technologischen Fortschritt begründet. Hard- und Software sind einem rasanten Wandel unterworfen. Hier ist ständige Weiter- und Fortbildung der Arbeitnehmer wichtig. Ziel ist es, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schulen, zu stärken, zu motivieren und als besonders hervorzuhebenden Aspekt, diese zu halten. Da in der Branche die Beschäftigten eher bereit sind den Arbeitsplatz zu

wechseln, muss die Sabath Media Designagentur GmbH mit besseren Arbeitsbedingungen als die Wettbewerber die Beschäftigten an sich binden. Deshalb kennzeichnen drei Maßnahmen mit dem Schwerpunkt der beruflichen Laufbahntwicklung und Kompetenzentwicklung das Projekt:

Eine **unternehmens- und lebensphasenorientierte Mitarbeiterbefragung** wird erfolgreich durchgeführt und berücksichtigt darin die Lebensphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie unternehmensspezifische Kriterien.

Der **Aufbau eines Mitarbeiterentwicklungsplans** beinhaltet die Erstellung eines qualitativen Fragebogens mit Leitfragen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie einen Gesprächsleitfaden für die Teamleiter.

Im Weiterbildungskonzept **„Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“** wird zunächst ermittelt, welcher Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeiterin wen zu welchen Themen schulen kann. Nach dieser Auswahl erfolgt eine aufgabenspezifische Vorbereitung („train the trainer“), bevor die ersten Schulungsveranstaltungen stattfinden. Die flankierende

Erfolgsbewertung der Mitarbeiterschulungen basiert auf einem dreistufigen Verfahren: Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und Auswertungsgespräch mit allen Teilnehmern und der Geschäftsführung.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Durch die Aktivitäten zur Laufbahn- und Kompetenzentwicklung fühlen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ernst genommen und engagieren sich noch mehr als vorher für ihre Arbeit. Auch nimmt das Verständnis untereinander deutlich zu und die Loyalität und Solidarität im Team ist spürbar verbessert. Insbesondere die Maßnahme "Mitarbeiter schulen Mitarbeiter" trägt dazu bei und die Resonanz darauf ist sowohl aufseiten der Belegschaft als auch aufseiten des Unternehmens entsprechend positiv.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Einer der größten Nutzen, auch für die Zukunft, ist die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen. Nicht nur sie werden jedoch dadurch gestärkt, sondern das gesamte Unternehmen. Wenn die verschiedenen Lebensphasen der Menschen im Unternehmen berücksichtigt werden, erhält ein Arbeitgeber wesentlich mehr Informationen über seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Bindung ist eine große Stärke, die jedes Unternehmen kräftigen kann. Dadurch wird diese Form der Personalpolitik immer selbstverständlicher und setzt sich durch – auch in weniger flachen Hierarchieformen.

Welche Tipps gibt die Sabath Media Designagentur GmbH an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik sollte als Selbstverständlichkeit in allen Unternehmen eingeführt werden. Für die Maßnah-

men sind genügend Zeit und feste Termine einzuplanen, auch zur Evaluierung der Maßnahmen. Ohne diese festen Meilensteine besteht die Gefahr, die Aufgaben immer wieder zu verschieben.

- Empfehlenswert ist eine externe Betreuung, zumindest in der Startphase, um nicht zu „betriebsblind“ zu sein.
- Die Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Beginn an hat sich als sehr hilfreich herausgestellt.
- Last, but not least – wenn die Lebensphasenorientierte Personalpolitik eingeführt ist – selbstverständlich fortsetzen, denn dieses Thema lässt Unternehmen, einmal damit angefangen, nicht mehr so schnell los!

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Sabath Media Designagentur GmbH
Bettina Sabath
Geschäftsführerin
Georg-Todt-Str. 1
76870 Kandel
sabath@sabath-media.de

VON DER HEYDT GmbH, Speyer

Branche: Groß- und Produktionsverbindungshandel

Anzahl der Beschäftigten (2010):

146 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Speyer (175 Beschäftigte insgesamt)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Speyer): 42 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Speyer): 67 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Speyer): 34 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Speyer): 13 %

Projektnamen:

1. Kompetenzentwicklung durch Mitarbeiterjahresgespräch
2. Feedbackgespräch
3. Stellenmatrix mit Anforderungsprofil
4. Weiterbildungsangebot und Schulungskatalog

Informationen zum Unternehmen

Zum Kundenkreis der VON DER HEYDT GmbH, mit drei Standorten in Speyer (Hauptsitz), Kaiserslautern und Mainz, gehören Handwerker, Architekten sowie die Industrie. Zum Kerngeschäft gehören die Beratung und der Verkauf der Sortimente Bau- & Möbelbeschläge, Bauelemente, Rollladenelemente, Werkzeuge, Maschinen, Arbeitsschutz, Sicherheitstechnik, Sanitär, Heizung, Eisen, Stahl und Befestigungstechnik.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Da die Rekrutierung von Nachwuchskräften zunehmend schwieriger wird und Fachkräfte in der Branche und Region nur schwer zu finden sind, wird die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit in manchen Arbeitsbereichen bis zum Renteneintrittsalter bedenklich, vor allem im gewerblichen Tätigkeitsbereich. Die Zielsetzung der Personalpolitik besteht deshalb darin, betriebliche Abläufe den Anforderungen und Bedürfnissen der Berufs- und Lebensphasen der Belegschaft im Hinblick

auf das Leistungspotenzial anzupassen und diese zu entwickeln. Dafür gilt es, den ziel- und leistungsorientierten Dialog zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu verbessern sowie die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sicherzustellen. Das nachfolgende Maßnahmenpaket, in das von Anfang an Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Betriebsrat involviert sind, wird vor diesem Hintergrund ausgewählt und realisiert: Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Rahmen des Mitarbeiterjahresgesprächs erfolgt die Überarbeitung des **Personalentwicklungsbogens** des Unternehmens. Stärker als vorher werden darin die persönliche Lebenssituation und die Berufsphase der Menschen berücksichtigt sowie frühzeitig Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Zur Erleichterung der Handhabung des veränderten Personalentwicklungsbogens wird zudem ein Leitfaden für die Führungskräfte verfasst. Nach der Einführungsphase und den entsprechenden Mitarbeitergesprächen finden darüber hinaus **Feedbackgespräche** mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

statt. Die Rückmeldungen wiederum fließen ein in die zukünftige Handhabung und Feingestaltung des Personalentwicklungsbogens. In engem Zusammenhang damit steht die **Erstellung einer Stellenmatrix mit Anforderungsprofil** für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Rahmen der Mitarbeitergespräche auch als Orientierungshilfe eingesetzt wird. Ein strukturiertes **Weiterbildungsangebot**, das aus der Stellenmatrix und seinen Anforderungen resultiert, rundet das Angebot ab.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Bereits nach der ersten Runde der Mitarbeiterjahresgespräche mit dem neuen Personalentwicklungsbogen wird eine Sensibilisierung zu dem Thema der Lebens- und Berufsphasenorientierung bei den Führungskräften und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen spürbar. Ein breites „Umdenken“ vollzieht sich im Unternehmen. 84 % der Belegschaft bewerten die Berücksichtigung der privaten Belange positiv. Die berufliche und persönliche Situation der Beschäftigten sowie deren Bedürfnisse werden transparenter, die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskräften gelingen konsequenter als vorher. Fortbildung, Positionen/ Stellen und damit einhergehende Anforderungen werden mithilfe der Stellenmatrix ebenfalls durchsichtiger gestaltet und bieten mehr Orientierung. Durch die nun insgesamt bessere und konsequentere Planbarkeit und Steuerung von Schulungen und anderen PE-Maßnahmen werden aktuelle und zukünftige kritische Handlungsfelder im Bereich der Personalplanung schneller identifiziert.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Im Unternehmen VON DER HEYDT GmbH zeigt sich durch die Lebensphasenorientierte Personalpolitik eine Erhöhung der individuellen Zufriedenheit und der Motivation aller Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen. Personalausfälle und damit verbundene Kosten (z. B. durch Krankheit, Jobwechsel etc.) nehmen ab. Eine strukturierte und langfristig erfolgreiche Personalplanung sowie -entwicklung kann auf diese Weise sichergestellt werden.

Welche Tipps gibt die VON DER HEYDT GmbH an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Zu den erfolgsentscheidenden Faktoren gehören die fundierte Analyse der Mitarbeiterstruktur (z. B. Alter, Teilzeitquote, Gender-Mix) und Personalstrategie sowie eine klare Zieldefinition im Vorfeld.
- Die Auswahl der Projektmitglieder und des Projektzeitraums sollte große Beachtung erfahren.
- Externe Unterstützung im Gesamtprozess zur Analyse und Validierung birgt den Vorteil der neutralen Sichtweise. Letztlich ist die Kommunikation der Schlüssel zu positiven Veränderungen und gegenseitigem Verständnis.

Ansprechpartner im Unternehmen:

VON DER HEYDT GmbH
Raphael Herbig
Geschäftsführer
Mausbergweg 3
67346 Speyer
Herbig@vonderheydt.de

IV. 15-PUNKTE-PLAN
ZUR EINFÜHRUNG
EINER
LEBENSPHASEN-
ORIENTIERTEN
PERSONALPOLITIK

Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik beachtet in ihrer Ausgestaltung die Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es ist vorrangige Aufgabe der Personalpolitik, Menschen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu bewegen, wobei es gleichzeitig die betrieblichen Ziele und Anforderungen – Unternehmensziele, Bereichs- und Abteilungsziele – zu erfüllen gilt. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird künftig immer stärker davon abhängen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und der Belegschaft Wege aufzuzeigen, wie sie trotz verlängerter Lebensarbeitszeit die Balance zwischen Beruf und Privatleben meistern und dabei ihre Beschäftigungsfähigkeit aufrechterhalten. Nur so lässt sich dem anstehenden Fachkräftengpass begegnen. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt daher die Interessen des Betriebes und bringt sie in Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten, so dass eine Win-Win-Situation entsteht. Personalarbeit ist erst dann nachhaltig wirkungsvoll, wenn sie die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen zum eigenen Vorteil und dem der Arbeitgeber optimal auszuschöpfen vermag. Das gelingt nur, wenn die Unternehmensverantwortlichen die Bedürfnisse und Wertvorstellungen ihrer Belegschaft kennen. Ziel ist es von Kollektivregeln abzurücken und stattdessen eher maßgeschneiderte Lösungen für die einzelnen Zielgruppen zu finden. Die in Kapitel III aufgeführten praktischen Beispiele der Modellbetriebe und ihre Erfahrungsberichte machen deutlich, dass es sich lohnt – für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, so dass gilt: „Man sollte einfach damit beginnen“. ⁵⁵

Der anschließende „15-Punkte-Plan“ fasst zusammen, was Unternehmens- und Personalverantwortliche bei der Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik besonders beachten sollten. Enthalten sind die summierten Erkenntnisse der Modellbetriebe und einer Reihe weiterer Unternehmen, die bereits erste Schritte auf den Weg zu einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik unternommen haben:

15-Punkte-Plan zur Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

1. Verankern Sie die Lebensphasenorientierung auf der obersten Leitungsebene Ihres Unternehmens.

Machen Sie die Lebensphasenorientierte Personalpolitik zur „Chefsache“ und leben Sie die Ansätze „von oben nach unten“ vor.

2. Identifizieren und bewerten Sie die Stärken und Schwachstellen vorhandener Instrumente und deren Wirksamkeit.

Eine Bestandsaufnahme der vorhandenen personalpolitischen Instrumente zu Beginn des Prozesses ist die Basis für die Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik.

3. Verfolgen Sie eine ganzheitliche, integrative Herangehensweise.

Die Instrumente sollten in ein ganzheitliches Konzept einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik eingebunden und aufeinander abgestimmt sein. Fokussieren Sie alle genannten Handlungsfelder und wählen Sie die für Ihr Unternehmen passenden Gestaltungsansätze nach dem Prinzip: So organisatorisch und formalistisch wie nötig – so strategisch wie möglich.





4. Planen Sie vorausschauend und bereiten Sie die Projektplanung vor.

„Gut konzipiert“ ist noch lange nicht „gut umgesetzt“. Es sind im Vorfeld genügend Zeit, feste Termine und Meilensteine einzuplanen, auch zur fortlaufenden Evaluierung der Aktivitäten. Die Auswahl der Projektmitglieder und des Projektzeitraums sollte ebenso große Beachtung erfahren.

5. Seien Sie auf alle „Killer-Argumente“ vorbereitet.

Setzen Sie sich bereits im Vorfeld mit möglichen Hindernissen und Hemmnissen auseinander und richten Sie Ihre Kommunikation darauf aus.

6. Binden Sie Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Betriebsrat / Personalrat frühzeitig in Ihre Vorhaben ein und beteiligen Sie sie an der Umsetzung.

Das Einbinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Führungskräfte und des Betriebsrats von Beginn an ist ein Muss und sichert den Umsetzungserfolg der Maßnahmen.

7. Begleiten Sie den Prozess durch gezielte interne Kommunikationsmaßnahmen.

Die Kommunikation ist der Schlüssel zu positiven Veränderungen und gegenseitigem Verständnis. Sie bildet das Rückgrat der Einführung. Erst das kontinuierliche Gespräch mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lässt gezielte Angebote entstehen.

8. Führen Sie kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen durch.

Nur wer die aktuellen Problemstellungen und Wünsche kennt, kann bedarfsgerecht planen und effektive, passgenaue Maßnahmen umsetzen.

9. Bevorzugen Sie flexible Lösungen und pragmatische Handlungsansätze.

In der Regel fällt die Überzeugungsarbeit leichter, wenn die praktische Umsetzbarkeit für alle Beteiligten klar ersichtlich und leicht zu realisieren ist.

10. Sensibilisieren Sie insbesondere Ihre Führungskräfte für die Umsetzung der Strategie.

Machen Sie sich bewusst, dass nicht selten gut gemeinte und mit hohem Aufwand implementierte Ansätze ausschließlich am Widerstand von Führungskräften scheitern.





11. Stellen Sie insbesondere kostenneutrale und kostengünstige Maßnahmen in den Vordergrund.

Gutes muss nicht immer viel kosten. Viele Maßnahmen sind ohne größeren finanziellen Aufwand umsetzbar. Vorbehalte bezüglich kostspieliger Maßnahmen, die gerade für kleine und mittelständische Unternehmen kaum zu realisieren sind, lassen sich durch entsprechende kostenneutrale bzw. kostengünstige Gegenbeispiele entkräften.

12. Zeigen Sie Kosten und Nutzen auf und integrieren Sie die Ansätze in den Bereich Steuerung und Erfolgsmessung.

Versuchen Sie das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik in das bestehende Controllingssystem Ihres Unternehmens zu integrieren, z. B. in die Balanced Scorecard, wenn sie vorhanden ist. Gehen Sie offen mit möglichen finanziellen Hürden um und suchen Sie nach alternativen Lösungen.

13. Betreiben Sie eine progressive externe Öffentlichkeitsarbeit.

Das Marketing für die Instrumente darf nicht vernachlässigt werden. Ist das Unternehmen in der Öffentlichkeit erst einmal für seine Lebensphasenorientierung bekannt, ist es schwieriger, „das Rad zurückzudrehen“.

14. Versuchen Sie, „Betriebsblindheit“ zu vermeiden.

Externe Unterstützung im Gesamtprozess im Sinne des „neutralen“ Blicks von außen zur Analyse und Validierung birgt den Vorteil der neutralen Sichtweise.

15. Zeigen Sie sich kreativ in Bezug auf neue Wege und nutzen Sie Netzwerke.

Berücksichtigen Sie gute Beispiele aus anderen Unternehmen und lassen Sie sich inspirieren, um neue Ansätze für Ihre Belegschaft zu entwickeln. Bauen Sie Kooperationen, Netzwerke und regelmäßigen Erfahrungsaustausch auf. Geben Sie ausschließlich fundierte Informationen über tatsächlich umsetzbare Maßnahmen intern weiter.

15-Punkte-Plan zur Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

V. NICHT ZULETZT ...

... gelten die am Modellprojekt teilnehmenden Betriebe und die partizipierende Verwaltungsbehörde mittlerweile als Best Practices für andere Unternehmen und Institutionen in Rheinland-Pfalz, aber auch außerhalb dieses Bundeslandes. Für eine ausgedehnte Verankerung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik als Leitbild einer modernen und zukunftsfähigen Personalpolitik wird es nun zur Aufgabe, **Nachhaltigkeit** herzustellen. Dies bedeutet auch, die Modellbetriebe als Leuchttürme und Vorbilder für andere Unternehmen zu etablieren. Getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ soll deren personalpolitische Ausrichtung in die Breite getragen werden. Letztlich wird dadurch auch die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Lebensphasenorientierten Personalpolitik als mögliches Leitbild bei anderen Arbeitgebern steigen.

Mit der Schaffung von Nachhaltigkeit werden zwei weitere Aspekte in den Fokus gerückt, die unabdingbar mit einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik verknüpft sind. Zum einen die **Besetzung von Führungspositionen mit Frauen** und zum anderen die **Öffnung des Blickwinkels auf die Zielgruppe der Männer, insbesondere Väter**. Beide Themen stehen in einem engen Zusammenhang, stecken aber derzeit noch in den „Kinderschuhen“.

Frauen in Führungspositionen

Die betriebliche Praxis zeigt vielfach, dass Frauen in Führungspositionen stark in der Minderzahl sind. Derzeit liegt der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft bei 27 % – ein Wert, der seit Jahren nahezu stagniert. Darüber hinaus befinden sich Frauen überwiegend in den niedrigen Managementebenen in der Vorgesetztenrolle. Lediglich drei Prozent Frauen sitzen in den Vorständen der börsennotierten Unternehmen, und nur 17 % der politischen Ämter werden von Frauen bekleidet. Ebenfalls zeigt sich, dass Frauen nach der Vollendung des 35. Lebensjahres – typischerweise die Familiengründungsphase – deutlich seltener Führungsaufgaben wahrnehmen.

Umgekehrt waren 77 % aller Frauen in Führungspositionen im Jahr 2008 kinderlos, da Schwangerschaft und die entsprechende Fehlzeit mit beruflichem Fortkommen schwieriger zu vereinen sind – auch das spricht eine deutliche Sprache.⁵⁶ Karriereverläufe lassen in den Köpfen vieler Menschen und insbesondere der Entscheidungsträger nach wie vor keine Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit oder eine Reduzierung der Arbeitszeiten in Führungspositionen zu. So verwundert es auch nicht, dass Männer mit Kindern ihre Erwerbstätigkeit eher selten unterbrechen, selbst wenn sie sich gerne an der Erziehung und Betreuung ihrer Kinder beteiligen würden. Bei Frauen hingegen verursacht die aktive Familienphase ab dem Zeitpunkt der Mutterschaft einen „Karriereknick“. Da sie nicht selten für Familie **UND** Beruf verantwortlich sind, kommt es zu direkten Zeitüberschneidungen. Verstärkt wird die Problematik dadurch, dass Karriere heute in einem vergleichsweise engen Zeitfenster stattfindet und die Weichenstellungen im Alter zwischen 30 und 40 Jahren gemacht werden. Lehnt eine Mitarbeiterin in einer solchen Situation aus privaten Gründen die angebotenen beruflichen Entwicklungsschritte ab, bedeutet dies nicht selten das Ende der Laufbahn. Im Ergebnis verzichten qualifizierte und karriereambitionierte Frauen auf eigenen Nachwuchs – das machen die genannten Zahlen deutlich.

Ganz ähnlich verhält es sich, wenn die Vollzeitbeschäftigung in höheren Positionen in ein Teilzeitmodell umgewandelt wird oder ein mobiler Arbeitsplatz in Anspruch genommen wird. Häufig reduzieren sich dann immer noch die Aufstiegschancen. Die Betroffenen müssen damit rechnen, dass sie Nachteile hinsichtlich Weiterbildungsoptionen und Entgelterhöhungen erfahren. Eine Erklärung hierfür liegt u.a. in der in vielen Betrieben vorherrschenden Präsenzkultur, die körperliche Anwesenheit sehr hoch bewertet. Unbewusst wird sie mit großem Engagement und Verfügbarkeit gleichgesetzt – verantwortungsvolle Tätigkeiten werden daher eher Beschäftigten übertragen, die zeitlich immer und „vor Ort“ sind und damit „sichtbar“ werden. Obwohl es an positiven, alternativen Beispielen und organisatorischen

sowie technischen Möglichkeiten nicht mangelt, sind flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle in Führungspositionen in Deutschland eher eine Seltenheit.

Eine weitere Ursache für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen stellt die Wahl des Ausbildungsberufs sowie des Studienfachs dar. Laut Statistischem Bundesamt (2011) lag der Frauenanteil für Studiengänge der Mathematik, Informatik, Technik und Naturwissenschaften (MINT) bei den Absolventen 2008 lediglich bei 32 Prozent. Die eher technologie- und produktionsorientierte Wirtschaft in Deutschland bietet hingegen verstärkt Karrierechancen im Topmanagement für die MINT-Absolventen.

Als dritte Ursache gilt der Wunsch vieler Frauen nach „Beständigkeit“. Trotz niedrigerer Bezahlung zeigen sie eine stärkere Bindung an die Unternehmen, an Arbeitsbereiche und Aufgabenfelder. Da aber ein Aufstieg in Führungspositionen in der Regel mit häufigerem Arbeitsplatzwechsel verbunden ist, wirkt mangelnde Wechselbereitschaft karrierehinderlich und beeinträchtigt auch den Erfolg bei Gehaltsverhandlungen.⁵⁷

Weitere Gründe werden in verstärkten Rollenkonflikten zwischen Rollen wie Mutter und Karrierefrau gesehen, die bei Männern deutlich weniger ausgeprägt sind. Hinzu kommen Verhaltensstereotypen einer sogenannten erfolgreichen Führungskraft. Die ihnen zugeschriebenen Attribute, wie z. B. dominierend, entscheidungsfreudig, durchsetzungsstark, unemotional und wettbewerbsorientiert, werden von der Gesellschaft als „typisch“ männliche Verhaltensweisen betrachtet. Das „Think Manager, think male“-Phänomen herrscht in den Köpfen vor.⁵⁸ Geht es um die Suche und Auswahl von Führungskräften für bestimmte Positionen, schwingen diese meist unterbewussten und impliziten Voreinstellungen mit. Frauen passen aus subjektiver Sicht dann nicht in das männlich dominierte Suchschema und stoßen an eine „gläserne Decke“.

Andererseits ist auch zu beobachten, dass sich einige gut ausgebildete und qualifizierte Frauen hinsichtlich ihres beruflichen Werdegangs ausgesprochen zögerlich und zurückhaltend verhalten. Sie präferieren eine interessante Aufgabe anstelle von Macht und Einfluss, was mit „Ellenbogen-Mentalität“ assoziiert wird. Zudem sind im Selbstmarketing und in der Netzwerkbildung Unterschiede zu erkennen.⁵⁹ Es muss also auch die Frage gestellt werden, welchen Eigenanteil die Frauen selbst an der Ungleichverteilung von Frauen in Führungspositionen tragen?

Fakt ist, dass die historisch gewachsene und kulturell männlich dominierte Arbeitswelt gewissen „Spielregeln“ unterliegt, die Frauen und Mütter ins Abseits gerückt haben oder sie Verhaltensmuster gelehrt hat, die ihrer Karriere im bestehenden Arbeitssystem nicht förderlich sind. Es lassen sich eine Reihe von Gründen anführen, die allesamt erklären und interpretieren, warum deutlich weniger Frauen als Männer in Führungspositionen zu finden sind. Die Erklärungsversuche allein bilden allerdings nicht zwangsläufig einen Lösungsweg ab.

Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik, die Lebens- und Berufsphasen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einbezieht, bietet eine Vielzahl von Gestaltungsansätzen, um Frauen eine Führungsposition zu ermöglichen, ausdrücklich **mit** der gleichzeitigen Verantwortung für unterschiedliche Lebensphasen, wie z. B. Familie. Die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg sowie die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben als Work-Life-Balance sind zwei wichtige Dimensionen der Lebensphasenorientierung. Sie zeigt beispielsweise durch die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation Wege für Unternehmen und Beschäftigte auf, Berufs- und Lebensschwerpunkte – je nach unternehmerischer und persönlicher Bedarfslage – zu verlagern. Sie bezieht bewusst die unterschiedlichen Lebensphasen der im Betrieb tätigen Menschen in Planun-

gen und Entscheidungen ein, sie fördert nicht nur streng einseitig berufsorientierte Karrieren, sondern bewertet familiäres Engagement von Männern und Frauen positiv und sie nimmt bei Einstellungen, Laufbahngesprächen und Versetzungen Rücksicht auf die familiäre Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere der Karrierebegriff erfährt bei einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik eine Neuausrichtung. Werdegänge werden nicht zuletzt angesichts der Verlängerung der Lebensarbeitszeit längerfristig angelegt, was dann zu einer Auflösung des Lebensstaus beiträgt, mit dem bis heute vor allem viele Frauen konfrontiert sind.

Öffnung des Blickwinkels auf die Zielgruppe der Männer und Väter

Das letzte Jahrzehnt war gekennzeichnet durch die Erleichterung des Zugangs von Frauen / Müttern in die Erwerbsarbeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Berücksichtigung deren Lebensphasen und -situationen. In den letzten zwei Jahren wurde die Diskussion ergänzt um die Thematik „Frauen in Führungspositionen“. Nicht zuletzt angesichts des gesellschaftlichen Wertewandels scheint dieses Jahrzehnt im Zentrum der Ermöglichung von Zeit für Familie auch von Männern / Vätern sowie deren aktive Mitgestaltung von Lebensphasen und -situationen zu stehen.

Zwar sieht die Realität noch anders aus. Viele Väter befürchten Einkommensverluste, wenn sie Lebens- und Berufsphase, insbesondere Familie und Erwerbsarbeit vereinbaren. Hinzu kommen Ängste, dass Kollegen und Vorgesetzte die „neue Rolle“ abwertend kommentieren, verurteilen oder auch belächeln.⁶⁰

Dennoch ist eine Veränderung in der Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen zu beobachten. Mit der zunehmenden Aufhebung der traditionellen Rollenverteilung ändert sich auch das Verhältnis des Mannes zu seiner Arbeit. Sie ist

häufig nicht mehr das wichtigste Element im Leben und wichtigstes klassisches Vorzeigeprodukt, sondern gerade Nachwuchskräfte wollen auch genügend Zeit für das Familien- und Privatleben haben. Denn eines ist klar: Ohne einen privaten Ausgleich ist es unter den heutigen Arbeitsbedingungen mit viel Stress, hohen Flexibilitäts- und Mobilitätsansprüchen sowie häufigerem Arbeitgeberwechsel als in der Vergangenheit nicht mehr möglich, 45 Jahre bis zur Verrichtung „unbeschadet“ durchzuhalten.⁶¹ Dies lässt sich auch unter der Begrifflichkeit der Nachhaltigkeit subsumieren. Es handelt sich hierbei um eine intrapersonelle Nachhaltigkeit im Sinne der langfristigen Work-Life-Balance. Heute haben Männer / Väter mehr und mehr das Ziel, sowohl im Beruf als auch in der Familie und anderen Lebensphasen erfolgreich zu sein. Sie sehen im Gegensatz zu früher die Arbeit selbst nur noch als „halbes Leben“ an.⁶²

Unter dem Oberbegriff „Lebensphasenorientierung“ hat eine Bewegung in Deutschland Eingang gehalten, die dem Privatleben einen hohen Stellenwert und eine genauso sinnstiftende Funktion wie der Arbeit einräumt. Damit hat eine Wandlung in der deutschen Gesellschaft Eingang gehalten, die häufig dazu führt, dass auch Väter ihre Kinder miterziehen und aufwachsen sehen möchten und Männer zunehmend die Lebensphasen und Lebenssituationen aktiv mitgestalten wollen.

LITERATUR

Alex, B. / Becker, D. / Stratmann, J. (2000): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hg.) (2000): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 47-69.

Armutat, S. et al. (2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 1. Aufl., Bielefeld 2009.

B.A.T. Freizeitforschungsinstitut (2007): Lieber glücklich als reich, in: http://www.bat.de/OneWeb/sites/BAT_677KXQ.nsf/vwPagesWebLive/EEEE36C9D3FE2D86C125715B0034D220?opendocument&SID=A1EEB8324EAC74C816619B34C88A77AA&DTC=&TMP=1, 23.6.2007.

Bauer, W. (2007): Trends für die Arbeit der Zukunft, Kommunikation und Zusammenarbeit als Treiber von Innovation und Wachstum, Fraunhofer IAO Stuttgart, IAT Universität Stuttgart, März 2007, in: http://www.it-ba.de/microsoft/downloads/ms_1.pdf, 02.09.2007.

Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialforschung, Familie und Frauen (2007): Chancengerechte Personalpolitik ist Frage des unternehmerischen Weitblicks, in: <http://www.stmas.bayern.de/cgi-bin/pm.pl?PM=0711-591.htm>, 21.11.2007.

Becker, O. (2007): Karriere-Hemmnisse bei Frauen, Vortrag anlässlich der Physikerinnentagung am 3.11.2007 in Osnabrück, in: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-629458-druck.html>, 17.07.2009.

Bertelsmann Stiftung (2007): Work-Life-Balance. Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft, Gütersloh 2007, in: <http://www.work-life.at/pdf/wlb/0704-WLBMeilenstein.pdf>.

Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Martina Morschhäuser, Peter Ochs, Achim Huber, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Gütersloh 2003.

BITKOM (2010): Rekordbeschäftigung in der BITKOM-Branche. Pressemeldung vom 19.10.2010, in: http://www.bitkom.org/65561_65555.aspx, 19.07.2011.

Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie, Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart 2000.

Böhne, A. (2009): Lebensereignisse im Überblick, in: Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, Hg.: Armutat, S. et al., 1. Aufl., Bielefeld 2009, S. 40-50.

BMFSFJ (2009b): Memorandum Familie leben. Impulse für eine familienbewusste Zeitpolitik, Berlin 2009, in: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/memorandum-familie-leben,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 15.02.2011, S. 10.

BMWi (2006): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Dokumentation Nr. 536, Berlin 2006.

Brand eins (2009): Schwerpunkt DENKEN, Nr. 11/2009, Titelseite.

Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus, 1. Aufl., Wiesbaden: 2007.

Brinkmann, T. (2009): Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben aus der betrieblichen Generationenperspektive – Chancen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, in: Generationen gemeinsam im Betrieb, Hg.: Richter, G., 1. Aufl., Bielefeld 2009, S. 95-106.

DIHK (2007): Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft, in: http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/fachkraeftemangel_07.pdf/at_download/file?mdate=1291825737379, 19.07.2011.

Döring, W. (2008): Programm „Lebensphasenorientierte Unternehmensführung“ der gespag. TriagonThemen, Nr. 3, Graz 2008, S. 8-10.

Eimeren, B. / Frees, B. (2009): Der Internetnutzer 2009 – multimedial und total vernetzt?, Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2009, in: Media Perspektiven 7/2009, S. 334 – 348.

Englisch, G. (2004): Das Ende der Sesshaftigkeit. Gundula Englisch über Jobnomaden, in: Grosz, A. / Witt, J. (Hg.) (2004): Living at Work. Mit Beiträgen von Ulrich Beck, Klaus Doppler, Matthias Horx, Werner Tiki Küstenmacher, Reinhard Sprenger u.a., München/Wien 2004, S. 186 – 193.

Ernst & Young (2011): Mittelstandsbarometer – Januar 2011 Befragungsergebnisse, in: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_Deutschland_-_Januar_2011/\\$FILE/Mittelstandsbarometer%20Deutschland%20Januar%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_Deutschland_-_Januar_2011/$FILE/Mittelstandsbarometer%20Deutschland%20Januar%202011.pdf), 19.07.2011.

Flüter-Hoffmann, C. (2009): Instrumente im Kontext des Lebensereignisses „Karriere“, in: Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, Hg.: Armutat, S. et al., 1. Aufl., Bielefeld 2009, S. 119-124.

Flüter-Hoffmann, C. (2008): Demografiefeste Unternehmen, in: Personal, Düsseldorf, 2008, Nr. 3, S. 10-11.

Geißler, A. (2003): „Ich hinke etwas der Zeit voraus“: Interview mit dem Zeitforscher Karlheinz A. Geißler über die Kosten des Tempowahns und die Notwendigkeit, Zeit als Wohlstandsindikator zu begreifen, in: http://www.stern.de/lifestyle/reise/509202.html?nv=ct_mt, 15.06.2003.

Graf, A. (2002): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, 1. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2002.

Hans Böckler Stiftung (2011): Zeitdruck belastet viele Beschäftigte. Böckler Impuls 12/2011, in: http://www.boeckler.de/32014_114172.html, 19.07.2011.

Hardege, S. / Klös, H.-P. (2008): Der deutsche Arbeitsmarkt im Spiegel der wirtschaftlichen Megatrends, in: Die Zukunft der deutschen Arbeit in Deutschland. Megatrends, Reformbedarf und Handlungsoptionen (2008), Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hg.), Köln 2008.

Henn, M. (2009): Frauen können alles – außer Karriere, in: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-609375-druck.html>, 17.07.2009.

Hoppenstedt Holding GmbH (2007): Frauenanteil steigt kontinuierlich: Aber im Top-Management sind Frauen rar, in: http://www.hoppenstedt.de/0503/archiv2007/FI-PM_07-10.htm, 17.04.2007.

Horx, M. (2005): Future Fitness – Wie Sie Ihre Zukunftskompetenz erhöhen. Ein Handbuch für Entscheider, 5. Auflage, Eichborn AG, Frankfurt a. M. 2005.

Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Monitor Familienleben 2010. Einstellungen und Lebensverhältnisse von Familien. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung – Berichtsband, Allensbach 2010, in: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 07.03.2011.

IW (Institut der deutschen Wirtschaft) Köln (2007): Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzt-bare Stellen beruflich Hochqualifizierter in Deutschland, in: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wertschoepfungsverluste,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, 19.07.2011.

Kastner, M. (2004): Verschiedene Zugänge zur Work Life Balance, in: Die Zukunft der Work Life Balance, Hg.: Kastner, M., 1. Aufl., Kröning 2004.

Kay, R. / Richter, M. (2010): Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. Expertise im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, in: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf>, 19.07.2011.

Kocka, J. (2001): Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit, in: Politik und Zeitgeschichte, B21/2001, S. 8 – 13.

Lack, T. (2004): Wissensmanagement, in: Kremin-Buch, B. / Unger, F. / Walz, H. (Hg.): Wissen – das neue Kapital, Managementschriften, Band 6, Sternenfels 2004, S. 9 – 122.

Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002): Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen, Frankfurt a. M. 2002.

Lehr, U. (1996): Psychologie des Alterns, Wiesbaden 1996.

Manager-Magazin (2005): Was Studenten über ihre Zukunft denken, in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,345522,00.html>, 24.4.2005.

Meulemann, Heiner (2006): Soziologie von Anfang an, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.

Meier, B. / Schröder, C. (2007): Altern in der modernen Gesellschaft. Leistungspotenziale und Sozialprofile der Generation 50-Plus. Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln 2007.

Nelles, H.-G. (2007): Väter & Karriere – eine Präsentation von Hans-Georg Nelles, Gender-Jour-Fix, Wiesbaden, 9. Mai 2007, Folie 2f.

Oerter, R. et al. (1999): Klinische Entwicklungspsychologie, 1. Aufl., Weinheim 1999.

- Oldenbourg, R. / Ilmarinen, J. (2010):** Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik, in: Soziale Lebenslaufpolitik, Hg.: Naegele, G., 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 429-473.
- Opaschowski, H. W. (2008):** Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh 2008.
- Opaschowski, H. W. (2006a):** Das Moses Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts, Gütersloh 2006.
- Opaschowski, H. W. (2006b):** Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006.
- Opaschowski, H. W. (2002):** Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen, Darmstadt 2002.
- o. V. (27.07.2011):** Forschungsergebnisse der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft, in: <http://www.wpgs.de/content/view/518/365/>, 25.7.2011.
- o.V. (03.07.2003):** Entschleunigung: Sehnsucht nach mehr Zeit, in: <http://www.stern.de/lifestyle/reise/index.html?id=509985&q=entschleunigung>, 03.07.2003.
- Picot, A. / Scheuble, S. (2000):** Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G. (Hg.) (2000): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 19 – 37.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998):** Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Frankfurt 1998.
- Psychologie Heute (2010):** Gesellschaft – Die Zukunft wird weiblich! (Titelseite), 37. Jahrgang, Juli 2010, Artikel: Die Zukunft ist weiblich, S. 29 – 31.
- Rading, J. (2010):** Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels, 1. Aufl., Hamburg 2010.
- Rump, J. (2010a):** Zweigeteilte Arbeitswelt. Die einen müssen in Bewegung bleiben, die anderen die Balance halten. Mitarbeiter sind nicht gleich, in: Süddeutsche Zeitung (2010), 17.05.2010, Nr. 111, S. 18.
- Rump, J. (2010b):** Tödliche Routine. Zwischen Langeweile und Innovationsdruck: Angestellte leiden unterschiedlich. Nur wenn Vorgesetzte das erkennen, können sie ihnen helfen, in: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/motivation-von-mitarbeitern-toedliche-routine-1.940054>, 27.04.2010.
- Rump, J. (2008):** Junge mit wenig Frust-Toleranz, in: StellenSonntag, Nr. 29, 20. Juli 2008, S. 1.
- Rump, J. / Eilers, S. (2006):** Employability im Zuge des demografischen Wandels, in: Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (Hg.) (2006): Employability Management, Wiesbaden 2006, S. 129 – 148.
- Rump, J. / Eilers, S. (2005): Employability Management, Ein ganzheitlich-integratives Management-Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten, Abschlussbericht, Ludwigshafen 2005.

Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2008): Strategie für die Zukunft. Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mainz, November 2008.

Rump, J. / Sattelberger, T. (Hg.) (2011): Employability Management 2.0., Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels 2011.

Rump, J. / Schmidt, S. (2004): Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Sternenfels 2004.

Rump, J. / Wilms, G. / MWVLW (2006): Wissen ist Zukunft, Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand, Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz in kleinen und mittelständischen Unternehmen, MWVLW (Hg.), Bernkastel-Kues 2006.

Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (2011):

Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Essen / München 2011, in: http://www.fraunhofer.de/Images/110509_Gleichstellungsbericht_final_tcm7-78851.pdf, 01.07.2011.

Schuster, A. (2007): Allzeit bereit, in: Die Rheinpfalz am Sonntag, 09.09.2007, S. 3.

Statistisches Bundesamt (2011): Bildung und Kultur. Erfolgsquoten 2009, Berechnung für die Studienanfängerjahrgänge 1997 bis 2001, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Hochschulen/Erfolgsquoten5213001097004,property=file.pdf>, 19.07.2011.

Statistisches Bundesamt (2010): Bildung und Kultur. Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen- vorläufige Ergebnisse -, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Hochschulen/SchnellmeldungWSvorlaeufig5213103118004,property=file.pdf>, 19.07.2011.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, Wiesbaden 2009.

Statistisches Bundesamt (2007a): 4% mehr Studienanfänger im Studienjahr 2007: Pressemitteilung Nr. 502, in: http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/12/PDO7_502_213,templated=renderPrint.psml, 12.12.2007.

Statistisches Bundesamt (2007b): Hochschulen auf einen Blick: Ausgabe 2007, in: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/HochschulenAufEinenBlick2007__Pdf,property=file.pdf, 07.02.2008.

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2006.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007): Rheinland-Pfalz 2050, Zweite regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2006), Bad Ems 2007.

TNS Infratest Sozialforschung (2006): Sozioökonomisches Panel (SOEP), Erhebung im ersten Halbjahr 2006, in: <http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/100/umfrage/berufliche-belastung-durch-zeitdruck/>, 25.05.2010.

VDI (2010): Fachkräftemangel kostet 3 Milliarden Euro. Pressemeldung vom 19.04.2010, in: http://www.vdi.de/44033.0.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=49776&cHash=34b4540fca54f0d667b37ad9e6612141, 19.07.2011.

Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (Hg.) (2007): Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit. Nutzen, Strategie, Umsetzung. Leitfäden für Unternehmer, Personaler, Führungskräfte und Mitarbeiter, Frankfurt a. M. 2007.

Werle, K. (2005): Die junge Elite sitzt auf gepackten Koffern, in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,346667,00.html>, 23.8.2005.

Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2011): Wissenschaftliche Erklärungsansätze, in: <http://www.wpgs.de/content/view/518/365/>, 25.7.2011.

Wirtschaftswoche (2007): Die 10 Megatrends des Jahrhunderts, Wirtschaftswoche, Ausgabe Nr. 7 vom 12.02.2007, S. 22 – 39.

ZDH (2007): Fachkräftebedarf im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2006, Berlin 2007.

Zukunftsinstitut (2007): Seminarunterlagen zum Seminar mit dem Titel „Praxis der Trend- und Zukunftsforschung“, Kelkheim, am 28.02.2007.

FUSSNOTEN

1. Vgl.: Ernst & Young (2011); BITKOM (2010); VDI (2010); IW Köln (2007), S. 15 f.; S. 23 f.; ZDH (2007), S. 5, 13; DIHK (2007), S. 2, 7.
2. Vgl.: VDI (2010).
3. Vgl.: Ernst & Young (2011), S. 17. Berechnung auf Basis von Befragungsergebnissen und Umsatzsteuerstatistik.
4. Ein Lebensstau entsteht insbesondere in der Lebensphase während der ersten 20 Jahre des Berufslebens. In dieser Zeit werden meist besonders viele grundlegende Entscheidungen sowohl im Privat- als auch im Berufsleben getroffen, wie Überlegungen zu beruflichen Umorientierungen, über Aufstiegschancen, zu einem Wohnortwechsel oder zum Thema Familiengründung. Mit der Entzerrung dieses Lebensstaus ist gemeint, dass Unternehmen durch Rücksichtnahme auf die jeweiligen lebensphasenbedingten Umstände der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und das Angebot unterschiedlicher Möglichkeiten hierzu, dazu beitragen, dass nicht viele wichtige Entscheidungen zu ein und demselben Zeitpunkt auf die Beschäftigten treffen.
5. Die rush hour des Lebens beschreibt den Lebensstau.
6. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2008).
7. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 13.
8. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 39. Unter dem „Wanderungssaldo“ wird die Differenz zwischen den Zuzügen nach Deutschland und den Fortzügen ins Ausland, gelegentlich auch als Wanderungsgewinn oder -verlust bezeichnet, verstanden.
9. Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007), S. 83. Basisjahr der Berechnung ist das Jahr 2006, die Prognose entspricht dem „mittleren Bevölkerungsszenario“, d.h. der Annahme einer konstanten Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern pro Frau, einer Lebenserwartung, die dem Trend folgend weiter ansteigt sowie einem positiven Wanderungssaldo von + 5.000 Personen p.a.
10. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2006), S. 17 – 19, unter Zugrundelegung eines angenommenen positiven Wanderungssaldos von 100.000 Personen.
11. Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007), S. 92.
12. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 16; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007), S. 92.
13. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 17 – 18.
14. Vgl.: Kay, R. / Richter, M. (2010), S. 30 – 32.
15. Vgl.: Eimeeren, B./Frees, B. (2009), S. 335; Eurostat (2007a); Eurostat (2008).
16. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2002), S. 56.
17. Vgl.: Geißler, A. (2003), S. 1–2; Schuster, A. (2007), S. 3.
18. Vgl.: Hans Böckler Stiftung (2011), S. 1; TNS Infratest Sozialforschung (2006); o. V. (2003), S. 2.
19. Vgl.: Brand eins (2009), Titelseite.
20. Vgl.: Rump, J. (2010a), S. 18; Rump, J. (2010b).
21. Vgl.: Englisch, G. (2004), S. 186.; Lack, T. (2004), S. 14.; Bauer, W. (2007), S. 8.; Rump, J./Eilers, S. (2005), S. 5ff.; Rump, J./Wilms, G./MWVLW (2006), S. 9 u. 14. ; BMWi (2006), S. 17; Rump, J./Schmidt, S. (2004), S. 17–18.; Opaschowski, H. W. (2002), S. 67.
22. Vgl.: Horx, M. (2005), S. 80.
23. Vgl.: Psychologie Heute (2010), Titelseite.
24. Vgl.: Psychologie Heute (2010), S. 29.
25. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2010), S. 10, Statistisches Bundesamt (2011); Wirtschaftswoche (2007), S. 36.; Hoppenstedt Holding GmbH (2007); Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2007); Horx, M. (2005), S. 80; Psychologie Heute (2010), S. 29.
26. Vgl.: Kocka, J. (2001), S. 12.; Rump, J./Eilers, S./Groh, S. (2006), S. 34ff.; Horx, M. (2005), S. 94; Wirtschaftswoche (2007), S.37; Psychologie Heute (2010), S. 31.
27. Vgl.: Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur

- Förderung der angewandten Forschung e. V. (2011), S. 9; 107; 113; Psychologie Heute (2010), S. 29f.
28. Vgl.: Zukunftsinstitut (2007); Opaschowski, H. W. (2002), S. 25f.
29. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2002), S. 187.; Horx, M. (2005), S. 84ff.
30. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2006b), S. 423–425; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588 u. 594.
31. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2006a), S. 55–60; Trendbüro/Steinle A./Wippermann, P. (2003), S. 14–15; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588.
32. Vgl.: Werle, K. (2005); Manager-Magazin (2005).
33. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2008), S. 627–629; Meier, B./Schröder, C. (2007), S. 100.
34. Vgl.: Meier, B./Schröder, C. (2007), S. 97.
35. Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 244f.; Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 33ff.
36. Bei der Entwicklung des Konzeptes zur Lebensphasenorientierten Personalpolitik wurden die Stärken und Schwächen bereits vorhandener Ansätze aufgegriffen. Zu nennen sind hier insbesondere:
- lebenszyklusorientierte Ansätze (vgl. Graf, A., 2002; Flüter-Hoffmann, C., 2008; Rading, J., 2010),
 - lebensereignisorientierte Ansätze (vgl. Armutat, S. et al., 2009),
 - gestaltungsfeldorientierte Ansätze (vgl. Brinkmann, T. M., 2009; Döring, W., 2008),
 - lebenslauforientierte Ansätze (vgl. Oldenbourg, R. / Ilmarinen, J., 2010; Bertelsmann Stiftung, 2007).
37. Vgl.: Meulemann, Heiner, 2006, S. 260.
38. Vgl.: Böhne, A., 2009, S. 47; Kastner, M., 2004, S. 100; Oerter, R. et al., 1999, S. 462 – 465.
39. Vgl.: Graf, A., 2002, S. 105-108, S. 118-123, 142; Böhne, A., 2009, S. 40-41, S. 49.
40. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 47; Rump, J. / Eilers, S. (2006b), S. 139.
41. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 48.
42. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 48.
43. Die Kernkompetenzen der Beschäftigungsfähigkeit wurden bereits in Abschnitt I. erläutert. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 48f.
44. Vgl.: Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002), S. 3, 67; Lehr, U. (1996), S. 73ff.
45. Vgl. Flüter-Hoffmann, C., 2009, S. 119-120.
46. Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 38.
47. Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J.-P., 2007, S. 187-188.
48. Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J.-P., 2007, S. 188.
49. Rump, J. / Sattelberger, T. (Hg.) (2011).
50. Vgl.: Alex, B.; Becker, D.; Stratmann, J. (2000), S. 60f. / Picot, A.; Scheuble, S. (2000), S. 26ff. / Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1998), S. 330ff.
51. Vgl.: Rump, J.; Sattelberger, T. (Hg.) (2011), S. 123 ff.
52. Zum Zeitpunkt der Durchführung des Projekts lautete der Name „Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz“.
53. Einer der Modellbetriebe sagt aus betrieblichen Gründen kurz nach Projektbeginn seine Teilnahme wieder ab.
54. Die Prozessbegleiter und -begleiterinnen werden vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE nach einer entsprechenden Ausschreibung ausgewählt und im Rahmen eines zweitägigen Workshops für ihre Aufgabe geschult.
55. Zitat von Julia Bognar, Kaufmann GmbH und Co. KG, siehe Kap. III
56. Vgl.: Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V. (2011), S. 9; 107; 113; Psychologie Heute (2010), S. 29f.
57. Vgl.: o.V. (25.07.2011).
58. Henn, M. (2009), S. 3.
59. Vgl.: Becker, O. (2007).
60. Vgl.: BMFSFJ (2009b), S. 10.
61. Vgl.: Rump, J. (2008), S. 1.
62. Vgl.: Nelles, H.-G. (2007), Folie 2f.

Wachstum durch Innovation – EFRE



Herausgegeben von

Ministerium für Wirtschaft,
Klimaschutz, Energie und
Landesplanung, Mainz

Mainz im Oktober 2011

