



ARBEITSWELT IM WANDEL

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

| von **HERBERT BREIT**

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Prozess des Wandels, der durch einschneidende Umbrüche, plötzliche Veränderungen und strukturelle Herausforderungen gekennzeichnet ist. Um Fachkräfte in Unternehmen und Behörden dauerhaft und zufrieden zu binden, bedarf es einer nachhaltigen Personalpolitik, bei der die betrieblichen Belange in Einklang mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten gebracht werden. Dazu gehört auch, die Vielzahl von Lebens- und Berufsphasen zu berücksichtigen, die im Rahmen einer Beschäftigung durchlaufen werden.

Arbeitgeber, die auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen werden möchten, müssen ihre Beschäftigten dabei unterstützen, beruflichen und privaten Lebensraum miteinander in Einklang zu bringen.

MEGATRENDS IN DER ARBEITSWELT – HERAUSFORDERUNG FÜR DIE PERSONALPOLITIK

Eine erfolgreiche Personalpolitik muss auf die großen Megatrends in der Arbeitswelt Antworten liefern und einen Rahmen für eine attraktive Personalentwicklung vorgeben.

Sich beschleunigender technologischer Wandel

Die in der Arbeitsumwelt wie im privaten Umfeld voranschreitende Digitalisierung und Virtualisierung sowie immer kürzere Innovationszyklen stellen eine große Herausforderung an die „geistige Flexibilität“ der Beschäftigten und ihrer Unternehmen dar – nicht nur im IT-Bereich.

Flexibilität/Mobilität

Die Arbeitswelt verlangt von Unternehmen und Beschäftigten zunehmende Flexibilität und Mobilität. Die Beschäftigten müssen sich öfter in wechselnden oder neuen Arbeitskontexten zurechtfinden. Durch wechselnde Einsatzorte wird von ihnen außerdem hohe Anpassungsfähigkeit in einem neuen sozialen Umfeld erwartet. Zudem kann die Bereitschaft zur Mobilität zu Belastungen im sozialen Umfeld der Beschäftigten führen.

Wertewandel

Der Wunsch nach Selbstverwirklichung, Anerkennung und neuen Aufgaben bestimmt zunehmend die Arbeitseinstellung der jüngeren Beschäftigten. Sie sind bereit, neue und anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen, sich Wissen anzueignen, Team- und Projektarbeit zu leisten und Verantwortung zu übernehmen. Im Gegenzug erwarten sie flexible Arbeitszeiten und Verständnis für bestimmte private Lebenssituationen, wie zum Beispiel in der Phase der Familiengründung.

Darüber hinaus führt der Wertewandel auch zu neuen Anforderungen an das Aufgabengebiet und Arbeitsumfeld, beispielsweise die Übereinstimmung der eigenen und erwarteten Kompetenzen, das Arbeitsklima, die Führungskultur, die Kommunikationskultur oder die Arbeitsbedingungen.

Demografische Trends

Der demografische Wandel lässt sich mit den Schlagworten „Immer weniger“, „Immer älter“ und „oft bunter“ beschreiben.

„Immer weniger“ meint den Rückgang des Arbeitskräftepotenzials (Erwerbspersonenzahl), mit dem ein Fach- und Nachwuchskräfte-mangel sowie ein Wissens- und Erfahrungsverlust durch altersbedingte Abgänge verbunden sind.

„Immer älter“ werden die Erwerbstätigen, vor allem aufgrund des Rückgangs der Erwerbspersonenzahlen und der vom Gesetzgeber vorgegebenen längeren Lebensarbeitszeit. Dazu besteht eine Notwendigkeit zur Erwerbsbeteiligung und Bindung älterer Beschäftigter.

„Oft bunter“ wird die Arbeitswelt aufgrund der interkulturellen Öffnung des Arbeitsmarkts und der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Ethnien. Es gilt, die zunehmende Diversität der Beschäftigten aus Personal- und Führungssicht zu integrieren und zu managen.

DER PSYCHOLOGISCHE VERTRAG – DIE INDIVIDUELLE KOMPONENTE IN DER PERSONALPOLITIK

Der Begriff „psychologischer Vertrag“ steht für das informelle Arbeitsverhältnis zwischen dem Beschäftigten und dem Unternehmen über den rechtlichen Arbeitsvertrag hinaus. Er ist nicht schriftlich formuliert und natürlich auch nicht einklagbar. Die Bestandteile sind wechselseitige Erwartungen, wie zum Beispiel loyales Verhalten oder faire Behandlung, die im Arbeitsvertrag nur unzulänglich oder überhaupt nicht verankert werden können. Für das Engagement und die Arbeitsleistung sind sie aber gleichwohl von entscheidender Bedeutung. Gelingt es, die gegenseitigen Erwartungen und Angebote in Einklang zu bringen, wirkt sich das positiv auf das Engagement des Beschäftigten aus.

Personalentwicklungsmaßnahmen wie zum Beispiel zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben, Förderung der Chancengleichheit oder das betriebliche Gesundheitsmanagement können zu einer konkreten Ausgestaltung des psychologischen Vertrags eines Mitarbeiters führen und seine Erwartungen erfüllen.

Wichtig dabei ist, dass die Maßnahmen individuell und situativ eingesetzt werden. Falls Erwartungen und Bedürfnisse nicht erfüllt werden können, weil es zum Beispiel die Geschäftslage nicht erlaubt, eine Personalentwicklungsmaßnahme kurzfristig umzusetzen, müssen die Ursachen mit den Betroffenen geklärt werden. Durch aktive Kommunikation der Führungskräfte wird dem Beschäftigten trotz Nichterfüllung des Bedürfnisses Ernsthaftigkeit signalisiert. Empfindet eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter den psychologischen Vertrag als gebrochen, wird dies zu negativem Leistungsverhalten bis hin zur inneren Kündigung und schließlich auch zum Austritt aus dem Unternehmen führen.



Abbildung 1: Lebensphasenorientierte Personalpolitik

KLASSISCHE PERSONALPOLITIK

Die Personalpolitik setzt den Handlungsrahmen für die Personalentwicklungsmaßnahmen. Je nach Unternehmen sind die Handlungsfelder (wie zum Beispiel Personalmarketing und Personalgewinnung, Leistungsmanagement und Vergütung oder Qualifizierung und Training) unterschiedlich ausgeprägt.

In der klassischen Personalpolitik lassen sich verschiedene Ansätze identifizieren. Es gibt den Ansatz der komplementären Personalpolitik. Er beruht darauf, dass sich die wesentlichen operativen personalpolitischen Handlungsfelder gegenseitig ergänzen und vervollständigen. Zum Beispiel wird einem Fachkräftemangel mit Personalgewinnungsmaßnahmen begegnet (Fokus Handlungsfeld Personalmarketing und Personalgewinnung). Ist die Personalpolitik bedarfsgerecht ausgerichtet, dienen avisierte und durchgeführte Maßnahmen vor allem den strategischen Zielen eines Unternehmens. Je nach Einfluss auf die unternehmerische Ausrichtung können die Handlungsfelder Qualifizierung und Training oder/und die Handlungsfelder Arbeitsorganisation und Arbeitszeit mit Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden. Diese klassischen Ansätze sind noch sehr häufig in den Unternehmen und Behörden vertreten.

LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt neben den Herausforderungen der Megatrends in der Arbeitswelt und der Erwartungshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die indi-

viduellen Lebens- und Berufsphasen eines Beschäftigten. Dieser Ansatz unterteilt die berufliche Laufbahn in verschiedene Phasen. Im Rahmen dieser Personalpolitik werden die unterschiedlichen Lebensphasen und Erwerbsbiografien bei der Ausrichtung und Gestaltung der Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt.

Am Beginn der Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik steht die Altersstrukturanalyse. Darin wird festgestellt, in welchen Phasen sich die Beschäftigten aktuell oder (als Prognose) zukünftig befinden werden und wie die Personalentwicklungsmaßnahmen in den Phasen gestaltet werden müssen. Werden im Unternehmen Fachkräfte ausgebildet, so muss auch eine Phase „Berufsausbildung“ vorgesehen werden. Ergibt die Altersstrukturanalyse einen hohen Grad an älteren Beschäftigten, die vor dem Ruhestand stehen, muss hingegen eine Phase „Vorbereitung auf den Ruhestand“ berücksichtigt werden.

Für die Lebensphasen werden geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen entwickelt. Natürlich kann eine Maßnahme auch für mehrere Phasen sinnvoll sein.

In der **Phase beruflicher Einstieg/Berufsausbildung** werden zum Beispiel Fortbildungs- oder Qualifizierungskurse angeboten, die die Berufsausbildung unterstützen. In dieser Phase können auch Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden, die den Wiedereinstieg nach einer Erziehungszeit oder eine Neuorientierung in den Beruf erleichtern. Das Ziel ist, die Beschäftigten möglichst umfassend und zufriedenstellend für beide Seiten in die neue Tätigkeit und in das Arbeitsumfeld einzuführen und

in die Organisation zu integrieren. Hier können auch Maßnahmen für die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft angeboten werden. Die Maßnahmen für Wiedereinstieg oder Unterstützung unterschiedlicher ethnischer Herkunft können auch in der nachfolgenden Phase relevant sein.

In der **Phase der beruflichen Orientierung** sind üblicherweise Maßnahmen für die Weiterbildung im Beruf angesiedelt. Diese Phase steht meistens für die sogenannte Rushhour des Lebens. Die Personalentwicklung sollte Maßnahmen und Arbeitszeitmodelle anbieten, damit die Beschäftigten die richtige Balance zwischen Familie und Beruf finden (Work-Life-Balance).

In der **Phase der beruflichen Kompetenz und Karriere** steht neben der Weiterentwicklung auf den Fachgebieten die Entwicklung zu Führungskräften mit und ohne Personalverantwortung. Hier können mit Coaching oder Supervision neue Wege in der Personalentwicklung gegangen werden.

In der **Phase der beruflichen Reife und Entwicklung langjähriger Mitarbeiter** sind Maßnahmen aus dem Gesundheitsmanagement förderlich. Die Beschäftigten besitzen ein hohes Erfahrungswissen, daher kann ein Wissenstransferprogramm zu weniger erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für alle Beteiligten sinnvoll sein. Da in dieser Phase häufig private Umstände, wie die Pflege eines nahen Angehörigen, eine Arbeitszeitreduzierung erforderlich machen, können geeignete Arbeitszeitmodelle angeboten werden.

In der **Phase des beruflichen Rückzugs** und Vorbereitung auf den Ruhestand unterstützen Arbeitsmodelle einen gleitenden Ausstieg aus dem Arbeitsleben. Geeignete Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter können zu Mentoren weiterentwickelt und in der Nachwuchsförderung eingesetzt werden. Ein altersgerechtes Lernangebot kann dem Anspruch lebenslangen Lernens gerecht werden.

Diese aufgezeigten Phasen und die genannten Personalentwicklungsmaßnahmen sind nur beispielhaft, die Maßnahmen nur ein kleiner Ausschnitt der Möglichkeiten. Jedes Unternehmen und jede Behörde müssen letztendlich ihre eigenen Instrumente und Programme festlegen. Das gilt auch für das zeitliche Raster. Die Einteilung der Phasen ist fließend und darf keinesfalls als feste Vorgabe gesehen werden. Zur Orientierung sind hier Altersangaben oder die Jahre der Berufstätigkeit beispielhaft angegeben.

LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Die öffentliche Verwaltung muss sich als wettbewerbsfähiger Arbeitgeber positionieren und den steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an eine erfolgreiche Verwaltungsarbeit mit engagierten und kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begegnen. Da den monetären Anreizen für diese Positionen meist enge Grenzen gesetzt sind, ist die öffentliche Verwaltung besonders gefordert, durch eine moderne Personalpolitik attraktive Arbeitsplätze anzubieten.

ANSATZ DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

Im Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, veröffentlicht durch die Bundesagentur für Arbeit (BA), werden die allgemeinen Entwicklungen und Ideen der lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie deren Umset-

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
beruflicher Einstieg, Berufsausbildung	berufliche Orientierung, Erfahrungssammlung	berufliche Kompetenz und Karriereentwicklung	berufliche Reife, Entwicklung langjähriger Mitarbeiter	beruflicher Rückzug, Vorbereitung auf Ruhestand
Lebensalter ca. 20 bis 30 Jahre	Lebensalter ca. 25 bis 40 Jahre	Lebensalter ca. 35 bis 55 Jahre	Lebensalter ca. 50 bis 60 Jahre	Lebensalter ab 60 Jahre
bis zu 5 Jahren nach Eintritt/Wechsel	bis zu 10 Jahre Berufstätigkeit	ab 10 bis 30 Jahre Berufstätigkeit	ab 30 bis 40 Jahre Berufstätigkeit	ab 40 Jahre Berufstätigkeit

Tabelle 1: Zeitintervalle in der lebensphasenorientierten Personalpolitik

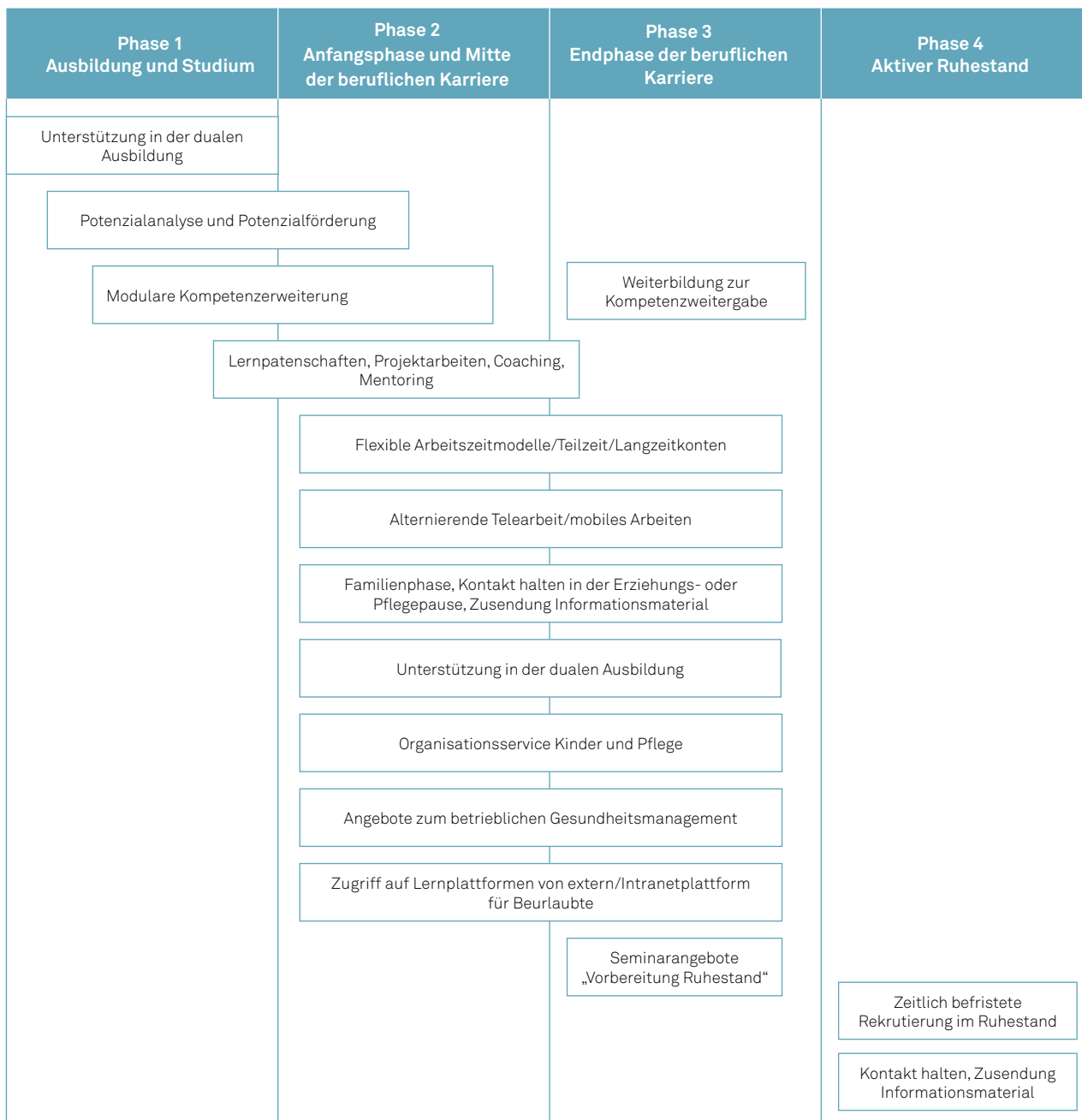


Abbildung 2: Umgesetzte Maßnahmen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik in der BA

zung unter Berücksichtigung des psychologischen Arbeitsvertrages dargestellt.¹ Die Veröffentlichung gibt wichtige Hinweise und Anregungen für die Gestaltung personalpolitischer Handlungsfelder und für die (Weiter-)Entwicklung neuer beziehungsweise bereits vorhandener Maßnahmen und Instrumente. Eine Vielzahl von Maßnahmen sind in diesem Kontext bereits umgesetzt (siehe Abbildung 2).

ANSATZ DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR ARBEIT UND SOZIALES

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat als Arbeitgeber verständlicherweise eine Vorbildfunktion zu erfüllen. Auch für die eigenen Beschäftigten müssen die Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass sie ein engagiertes und zufriedenes Arbeiten ermöglichen und fördern. Dies wird umso wichtiger, da

¹ Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik in der Bundesverwaltung, BMI, Juni 2012

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Einführungsphase Einarbeitung und (Neu-)Orientierung	Wachstum – Professionalisierungsphase	Reifephase (Konsolidierung/Stabilität)	Vorbereitung auf den Austritt/Austrittsphase	„aktiver Ruhestand“
bis zu zwei Jahre nach Eintritt/Wechsel	bis zu 20 Jahre Berufstätigkeit	ab 20 bis 35 Jahre Berufstätigkeit	ab Lebensalter 60	ab Lebensalter 65/67

Tabelle 2: Phasen in der lebensphasenorientierten Personalpolitik des BMAS

auch im BMAS eine zunehmende Anzahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig ist. Hier sind Maßnahmen gefragt, die die Potenziale dieser Altersgruppe voll ausschöpfen.

FAZIT

Die Praxisbeispiele zeigen, dass eine moderne, an Lebensphasen orientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung bereits Einzug gehalten hat beziehungsweise hält. Wird das Konzept konsequent unternehmensspezifisch entwickelt und

praxisorientiert ausgestaltet, führt das zu einer Personalpolitik mit einem hohen Maß an Individualisierung. Damit ein solches Konzept nicht viel zu schnell an die Grenzen seiner Praktikabilität stößt, muss die Implementierung einer an Lebensphasen orientierten Personalpolitik systematisch und ganzheitlich geplant und durchgeführt und auf allen Ebenen des Unternehmens oder der Behörde akzeptiert werden. Ist das gewährleistet, ist sie ein Erfolgversprechendes Konzept, um aus Behörden attraktive Arbeitgeber zu machen. ●