

Lebensphasenorientierte Personalarbeit Strategie für die Zukunft

Neue Herausforderungen für die Personalarbeit

Weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter und alternde Belegschaften – das bringt die Folgen der demografischen Entwicklung für Unternehmen auf den Punkt und Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik. Die Verantwortlichen in den 3,7 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland müssen sich damit auseinandersetzen

- wie sie dem drohenden Fachkräftemangel begegnen
- wie sie das Wissen ihrer ausscheidenden Beschäftigten besser im Unternehmen halten
- und wie ihre alternden Belegschaften gesund, motiviert und produktiv das gesetzliche Renteneintrittsalter von 67 (oder zukünftig vielleicht auch 70) Jahren erreichen.

Der Weg dahin ist den meisten Betrieben noch nicht klar. Großunternehmen haben vielfach schon maßgeschneiderte Lösungen für sich gefunden. KMU hingegen, die 99 Prozent der Unternehmen der deutschen Wirtschaft ausmachen, suchen noch nach geeigneten Strategien.



Mit diesem White Paper gebe ich Ihnen einige Denkanstöße, um Sie für die anstehenden Herausforderungen der Personalarbeit zu wappnen. Es geht darum, die Zukunft ihres Unternehmens zu gestalten und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Menschen, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, spielen in diesem Kontext eine herausragende Rolle. Seit jeher sind es die Menschen in den Unternehmen, die den Unterschied machen: In der Innovationsfreude, im Umgang mit den Kunden, in Qualität und Sorgfalt. Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter den nötigen Rahmen, damit diese dauerhaft volles Engagement, bestes Wissen und zielgerichtete Ideen in Ihr Unternehmen einbringen. Gestalten Sie Ihr Personalmanagement zukunftssicher.

Bezogen auf die Personalarbeit sehen sich Unternehmen und Organisationen vor allem mit sieben wesentlichen **Megatrends** konfrontiert, die zu bewältigen sind:

- 1. Alterung der Gesellschaft**
- 2. Gesellschaftlicher Wertewandel**
- 3. Individualisierung**
- 4. Mehr Frauen und Migranten in der Arbeitswelt**
- 5. Rasanter Anstieg technologischer Entwicklungen**
- 6. Wissens- und Innovationsgesellschaft**
- 7. Fortschreitende Globalisierung**

Damit ist der vielzitierte demografische Wandel eben nur einer von 7 Trends und sollte auch nicht isoliert betrachtet werden. Denn zum Teil beeinflussen und verstärken sich diese Trends gegenseitig. Sie führen für die Personalarbeit der Unternehmen und Organisationen zu zahlreichen Konsequenzen, die nachfolgend exemplarisch aufgelistet sind:

- Alterung der Belegschaften
- Langfristig sinkender Anteil an Erwerbspersonen
- Sinkender Anteil von Nachwuchskräften und Potenzialträgern (war for talents)
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Berücksichtigung mehrerer Generationen mit divergierenden Wertemustern
- Umgang mit Diversity und die Notwendigkeit der Integration
- Zunehmende Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben
- Steigende Komplexität und globale Vernetzungsdichte
- Zunehmende Beschleunigung und steigende Veränderungsgeschwindigkeit
- Instabilitäten von oder in Systemen der Arbeits- und Lebenswelten
- Zunehmende Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit
- Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor

- Steigender Bedarf an Innovationskraft
- Zunehmende Verdichtung von Arbeit
- Wunsch nach Entschleunigung

Die konkreten Konsequenzen für das Personalmanagement lassen sich gemäß dem folgenden Schaubild verdichten:



Quelle: Prof. Jutta Rump

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bestimmte sich bislang vor allem durch die jeweilige Position bzw. Stärke auf den entsprechenden Absatz- und Finanzmärkten. Technologische und ökonomische Entwicklungen führen dazu, dass der Bedarf an Fachkräften ständig steigen wird. Gleichzeitig wird deren Verfügbarkeit vor allem aufgrund des demografischen Wandels deutlich sinken. Dieses Dilemma führt zwangsläufig zu einer neuen Schwerpunktsetzung: Mehr noch als Kapital werden künftig (hoch-)qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Engpass der weiteren Unternehmensentwicklung. Die Wettbewerbsfähigkeit wird maßgeblich von der Fähigkeit beeinflusst werden, attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Entscheidend für die künftige Wettbewerbsfähigkeit wird sein, ob es einem Unternehmen gelingt, Menschen Arbeitsbedingungen zu bieten die es erlauben, trotz verlängerter Lebensarbeitszeit eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu erlangen und dabei die eigene Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig auf hohem Niveau aufrecht zu erhalten und diese einzubringen. Immer häufiger erleben Personalverantwortliche in den Unternehmen folgende Situation: Gut ausgebildete und talentierte Fachkräfte verlassen trotz monetär lukrativer Rahmenbedingungen ein Unternehmen oder lassen sich gar nicht erst anwerben, weil sie sich nicht als ganzer Mensch wertgeschätzt oder in der jeweiligen Lebensphase akzeptiert fühlen. Mitttelalte Arbeitnehmer geraten in größte Probleme, weil sich die Pflege der Eltern und berufliche Anforderungen nicht vereinbaren lassen. So auch junge Familien, bei denen sich mindestens ein Partner im Zwiespalt von Kindererziehung und Job befindet. Die Beispiele lassen sich beliebig fortführen. Nicht selten stimmen aktuelle Lebenssituationen von Mitarbeitern nicht mit den Berufsphasen und/oder den betrieblichen Belangen überein (=Lebensstau). Heute können es sich Unternehmen unter Umständen gerade noch leisten, diesen Spagat auf dem Rücken der Belegschaft auszutragen. Doch künftig ändert sich dieses Blatt angesichts der beschriebenen Trends und Konsequenzen gravierend.



Zur Sicherstellung einer dauerhaften Arbeitgeberattraktivität unter den beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen ist daher eine deutliche Erweiterung des Blickwinkels erforderlich.

Konzentrierte sich die Personalpolitik bislang vor allem auf den Zeitraum der ersten 20 oder 25 Jahre eines Berufslebens, steht künftig eine Ausweitung auf die gesamte Lebensarbeitszeit mit all ihren Lebensphasen und Lebenssituationen im Vordergrund. Diese lebensphasenorientierte Personalpolitik verfolgt im Wesentlichen die folgenden drei Ziele:

1. Gewinnung sowie nachhaltige Bindung von Fach- und Führungskräften bzw. Potenzialträgern
2. Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen sowie betrieblichen Belangen
3. Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit auch angesichts einer verlängerten Lebensarbeitszeit

Mit einer an den Lebensphasen orientierten Personalpolitik ist die Erkenntnis verbunden, dass in den jungen (Erwerbs-) Jahren der Grundstein einer dauerhaften Leistungsfähigkeit und deren Abrufbarkeit für das Unternehmen gelegt werden. Gerade in diesen Jahren wird der Lebenslauf sehr verdichtet. Sowohl in der privaten als auch in der beruflichen Lebenssphäre sind eine Vielzahl von sehr bedeutsamen und zum Teil existentiellen Weichenstellungen zu treffen. Die Parallelität wichtiger Entscheidungssituationen und bedeutender Lebensphasen löst bei Menschen häufig Stress aus oder wird zumindest als Belastung empfunden. Das erfordert eine altersgerechte und

individualisierte Personalpolitik, die ihrerseits aber die Praktikabilität nicht aus den Augen verlieren darf. Das Personalmanagement ist so auszurichten, dass die Leistungs- und Lernfähigkeit über den gesamten Erwerbsprozess gefördert, physische wie psychische Belastungsmomente möglichst reduziert und bei eingetretenen Leistungswandlungen angemessen reagiert wird, in dem die in den Lebensphasen unterschiedlichen Denk- und Handlungsmuster sowie Wertvorstellungen beachtet werden.



Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen hier die folgenden Leitfragen:

1. Wie lassen sich Beschäftigte in Unternehmen binden und für Unternehmen gewinnen?
2. Wie können die unterschiedlichen Werte sowie Denk- und Handlungsmuster der verschiedenen Generationen und Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden?
3. Wie kann die Lern- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Lebensphasen gefördert werden?
4. Wie lässt sich die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben realisieren?
5. Wie lässt sich der Lebensstau entzerren?



Zusammenfassend lassen sich vier Thesen ableiten:

1. Je flexibler ein Unternehmen seine betrieblichen Prozesse zu gestalten in der Lage ist, desto flexibler kann es auf die Lebenssituationen der Beschäftigten eingehen und individuelle Lösungen anbieten.
2. Je mehr Führungskräfte ein Gehör und Verständnis für die persönliche Lebenssituation ihrer Mitarbeiter haben, desto schneller und besser wird eine lebensphasenorientierte Personalpolitik im Unternehmen umgesetzt.
3. Je offener und ehrlicher die Beschäftigten mit ihrer Lebenssituation im betrieblichen Kontext umgehen, desto frühzeitiger sind Führungskräfte in der Lage, den „Lebensstau“ ihrer Mitarbeiter zu entzerren.
4. Je wertschätzender die Unternehmenskultur den unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter sowie Führungskräfte Rechnung trägt, desto nachhaltiger wird diese Thematik im Betrieb und im Bewusstsein aller Beschäftigten verankert.

Eine altersgerechte und individualisierte Personalpolitik, die nicht nur die ersten 20 bis 25 Berufsjahre im Fokus hat, ist als Investition zu betrachten. Diese wird sich im Zeitablauf nicht nur rechnen, sondern sich bei denen, die früh damit beginnen, als Wettbewerbsvorteil einstellen. Laut dem Institut für Beschäftigung und Employability stellt sich in Verbindung mit dem Einsatz einer lebensphasenorientierten Personalpolitik folgender wirtschaftlicher Nutzen ein:

Betriebswirtschaftlicher Nutzen

- ❖ Bindung von Mitarbeitern (+14%).
- ❖ Erhöhung von Mitarbeitermotivation und Arbeitsproduktivität (+17%).
- ❖ Steigerung der Kundenbindung (+12%).
- ❖ Förderung von Beschäftigungsfähigkeit.
- ❖ Realisierung von Einsparungspotenzialen (Wiederbeschaffungskosten, Überbrückungskosten ...) (abhängig vom Arbeitgeber).
- ❖ Reduktion von Ausfallzeiten (-3 Tage), des Krankenstands (-12%) und der Fluktuationsrate (-16%).
- ❖ Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt (+26%).
- ❖ Imageverbesserung (+38%).
- ❖ Unterstützung in Veränderungsprozessen (Veränderungen benötigen Mitarbeiter/innen, die ein hohes Maß an Loyalität haben).

(% = im Vergleich zu nicht familienbewussten Unternehmen; Quelle FFP, 2009)



Folgende acht Punkte können bei der Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik eine erste Orientierung geben:

1. Analysieren und kopieren Sie! Nutzen Sie gute Beispiele aus anderen Branchen oder Unternehmen um eigene Ansätze zu entwickeln.
2. Bevorzugen Sie pragmatische Lösungen. Die Überzeugung fällt leichter, wenn die praktische Umsetzbarkeit für alle Beteiligten klar ersichtlich und leicht zu realisieren ist.
3. Vermeiden Sie Halbgares: Arbeiten Sie nur mit durchdachten Alternativen und tatsächlich umsetzbaren Maßnahmen weiter.
4. Lebensphasenorientiertes Personalmanagement ist „Chefsache“ und ist vorbildlich „von oben nach unten“ vorzuleben. Alle Führungskräfte sind einzubinden und zu gewinnen. Halten Sie sich vor Augen, dass

nicht wenige Veränderungsvorhaben und Projekte vor allem am Widerstand von Führungskräften scheitern. Setzen Sie zudem auf die Multiplikatorwirkung von Führung.

5. Seien Sie auf alle „Killer-Phrasen“ vorbereitet. Gehen Sie offen mit Widerstand um und setzen Sie sich bereits im Vorfeld mit möglichen Hindernissen auseinander und richten Sie Ihre Kommunikation darauf aus.
6. Überzeugen Sie mit Argumenten und zeigen Kosten und Nutzen auf. Gehen Sie offen mit möglichen finanziellen und sachlichen Hürden um und suchen Sie nach alternativen Lösungen.
7. Hören Sie ins Unternehmen hinein und führen Sie kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen durch. Nur wer die aktuellen Problemstellungen und Wünsche kennt, kann bedarfsgerecht planen und passgenaue Maßnahmen umsetzen.
8. Positionieren Sie sich progressiv nach innen und nach außen als Unternehmen, was eine lebensphasenorientierte Personalpolitik betreibt. Das steigert die Arbeitgeberattraktivität und manifestiert die Entscheidung - das Rad lässt sich nicht mehr zurückdrehen.



Als zertifizierter Demografie-Lotse (INQA) und Berater der „Offensive Mittelstand“ unterstützt *betterplacement* Sie kompetent bei Ihrer zukunftsfähigen, lebensphasenorientierten Personalpolitik. Wir beraten und unterstützen Sie darin Ihre individuelle Strategie für ein zukunftsfähiges Unternehmen zu erstellen und diese nachhaltig mit Leben zu füllen.

Wir bieten Ihnen außerdem auch einen ganzheitlichen Personalentwicklungsprozess aus einer Hand an. Unsere *Outsourcing-Leistung in der Personalentwicklung* stellt im Prozess für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik eine kostengünstige Alternative zum Aufbau einer eigenen internen Personalentwicklung oder eine Ergänzung und Unterstützung Ihrer vorhandenen internen Kompetenzen dar.

So können Sie sich um Ihr Kerngeschäft kümmern und Teilprozesse oder auch den PE-Gesamtprozess an uns delegieren.

Unsere Beratungsleistungen für KMU sind förderfähig über die Programme:

- **Potentialberatung NRW und**
- **unternehmensWert: Mensch**

