



# Lebensphasenorientierte Personalpolitik warum und wie / Chancen und Grenzen von Zeitsouveränität

Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

Berlin, den 28. April 2016



# 1. Megatrends in der Arbeitswelt

<b>Demografische Entwicklung</b>	<b>Technisch-ökonomische Entwicklungen</b>	<b>Gesellschaftliche Entwicklungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften</li> <li>• Schrumpfung der Gesellschaft</li> <li>• Verknappung der Nachwuchskräfte</li> <li>• Verlängerung der Lebensarbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisierung / Internationalisierung</li> <li>• Digitalisierung / Industrie 4.0</li> <li>• Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität</li> <li>• Qualitäts-/Innovationsdruck bei gleichzeitigem Kostendruck</li> <li>• Verknappung der Rohstoffsituation und Energieversorgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Nachhaltigkeit</li> <li>• Diversität / Vielfalt</li> <li>• Feminisierung</li> <li>• Individualisierung</li> <li>• Wertewandel</li> <li>• Work-Life-Balance als Lebensentwurf</li> <li>• Urbanisierung</li> <li>• Polarisierung der Gesellschaft</li> </ul>

Trotz Migrationsvorteilen weiterhin für die Arbeitswelt ungenutzten Arbeitsmarkt relevant

## Fokussierung

Das Trend-Scanning macht deutlich, dass nicht nur die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Lebensarbeitszeit von grundlegender Wichtigkeit ist, sondern auch die Beachtung der unterschiedlichen Lebens- und Berufssituationen sowie Denk- und Handlungsmuster der Beschäftigten. Diese Lebens- und Berufsphasenorientierung ist Teil von Personalpolitik und Führung!





## 2. Lebensphasenorientierte Personalpolitik



# Ziel der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Verantwortung der Beschäftigten

Verantwortung der Führungskräfte

Identifikation / Motivation

Gesundheit / Wohlbefinden (psychisch)

**Beschäftigungsfähigkeit**

Qualifikationen

**„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“**

## Phasen

Lebensphasenorientierung umfasst **alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg** sowie **alle Lebenssituationen**, die Beschäftigte während ihres Arbeitslebens erleben.

**Damit wird deutlich, dass es Frauen wie Männer, Jüngere wie Ältere betrifft.**



## Verantwortlichkeiten

Lebensphasenorientierung ist Teil der **Unternehmenspolitik**.

Lebensphasenorientierung ist Teil der **Führung**.

Lebensphasenorientierung wird von dem **HR-Resort** gestaltet und in der direkten Führung umgesetzt.





Lebensphasen und Berufsphasen als die beiden grundlegenden Dimensionen.

## Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik



Lebensphasen	Berufsphasen	Einstieg / Orientierung	Reife	Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
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	Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning; Durchlässigkeit von Werdegängen	Unterstützung bei der Kinderbetreuung beim Auslandeinsatz	Elternzeit; Kontakthalteprogramme
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	Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning	Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen	Pflegezeit; Kontakthalteprogramme
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	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
Soziales Netzwerk		Werben mit Öffnung für Netzwerke	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung	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)
Ehrenamt		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung	Anerkennung der im Ehrenamt erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Vermittlung von Ehrenamtsbörsen im Ausland	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
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	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)
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; Freistellen der Stelle bei kurz- und mittelfristiger Abwesenheit	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.
Nebentätigkeit		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung	Anerkennung der in der Nebentätigkeit erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Aufstockung des Tätigkeitsumfangs	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Privat initiierte Weiterbildung		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); ggf. finanzielle Unterstützung	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung für Prüfungen bzw. Prüfungsvorbereitung	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
Traumatisches bzw. kritisches Ereignis		Mitarbeitergespräch; Beratung; Coaching	Mitarbeitergespräch; Coaching; Mentoring; Erstellen von Ausstiegsszenarien; Durchlässigkeit von Werdegängen und Karrieren	Coaching; Mentoring; Persönlichkeitsentwicklungseminare; Sabbatical	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Sabbatical; Outplacement
Verschuldung		Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Mitarbeitergespräch; Beratung

## Die 3. Dimension: Der Lebensentwurf

Ein Lebensentwurf wird beeinflusst durch das **Lebensalter**, die **Berufstätigkeit**, die **soziale Schicht** sowie die **familiäre Situation**. Er beschreibt das Verhalten der Menschen in Bezug darauf, wie sie ihren Alltag gestalten und organisieren.

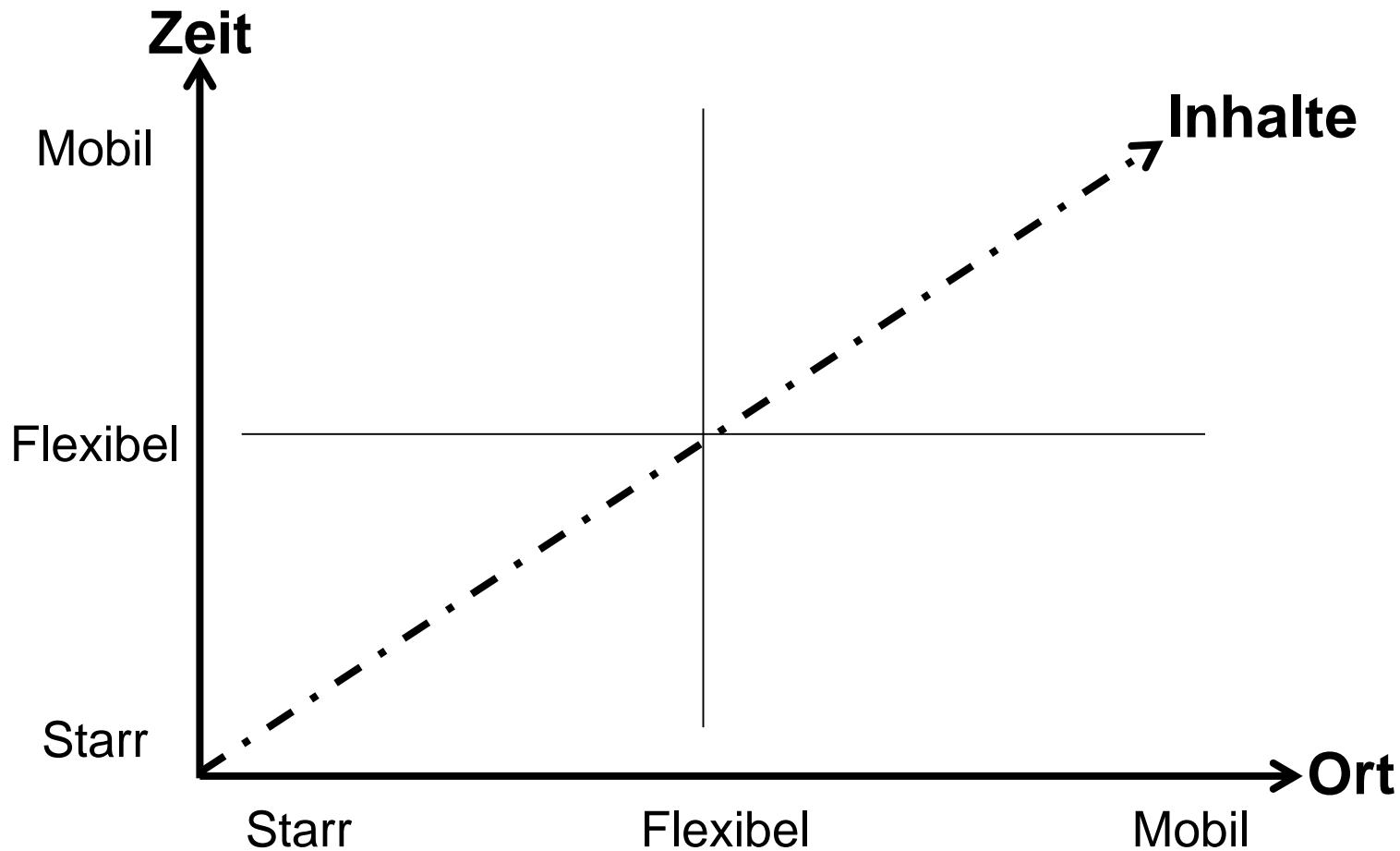
Hierzu gehören beispielsweise Freizeitverhalten, Formen der Geselligkeit, Mediennutzung, Wertorientierungen, Einstellungen, Haltungen und Wahrnehmungen der Umwelt.





### 3. Der Zielkonflikt in der Zeitpolitik

# Dimensionen von Arbeitsmodellen (Spektrum der Möglichkeiten)



## EINE zentrale Herausforderung: Zielkonflikt in der Zeitpolitik

Die Zeitpolitik wird mehr und mehr mit einem **Zielkonflikt** verbunden sein:

Heben aller **Zeitpotenziale** einer Belegschaft = Umgang mit dem Fachkräfteengpass aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht.



Wunsch der Beschäftigten nach **Flexibilisierung** bzw. **Reduktion der Arbeitszeit**.

**LÖSUNG?**



## Lösung ?

Die Zeitpolitik geht einher mit 5 Dimensionen.

- Zeitsouveränität
- Zeitsynchronisation
- Zeit(um)verteilung
- Zeitkompetenzen
- Zeitpräferenzen

**Führungskräfte** sollten diese Dimensionen im Blick haben, um Lösungen **für / mit den Mitarbeitern/innen sowie für sich selbst** zu entwickeln und zu implementieren.

**Es gibt jedoch nicht DIE Lösung !**



## Lösung des Zielkonfliktes

**ABER:**

**Mobile Arbeitsmodelle können helfen diesen Zielkonflikt zu reduzieren und eventuell zu lösen.**







## 4. Der Mehrwert

## Wirtschaftlicher Nutzen

- Bindung von Mitarbeitern/innen (+14%).
- Erhöhung von Mitarbeitermotivation und Arbeitsproduktivität (+17%).
- Steigerung der Kundenbindung (+12%).
- Förderung von Beschäftigungsfähigkeit / Jobfitness.
- Einsparungen (Wiederbeschaffungskosten, Überbrückungskosten
- Verringerung 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 Unternehmen, die nicht lebensphasenorientiert sind; Quelle FFP, 2009)



## Kosten-Nutzen-Betrachtung

Die Kosten für Maßnahmen zur Lebensphasenorientierung lassen sich relativ einfach beziffern.

Der Nutzen wird nicht selten qualitativ erhoben. Für eine komparative Betrachtung ist es jedoch sinnvoll, die Opportunitätskosten zu berechnen (Was würde es kosten, wenn wir es nicht tun würden?).

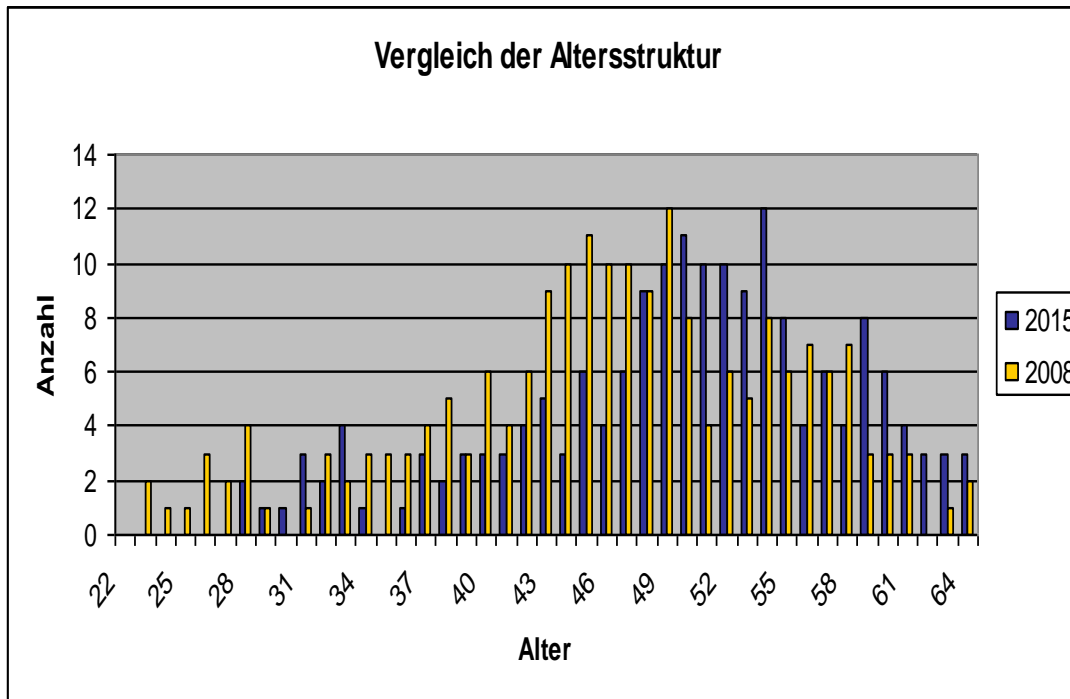
**In der Regel wird 1 €, der investiert wird, innerhalb von 2-3 Jahren amortisiert.**

Quelle:

IBE: Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Ludwigshafen 2014



# Konsequenzen aus der Altersstruktur



Risiko des kollektiven Ausstiegs.

„Klassische“ Maßnahmen:

- **Neubesetzung**
- **Einarbeitung**
- **Aus- und Weiterbildung.**

**Zudem ist es wichtig, dass Beschäftigte nicht aufgrund von Lebensphasen das Unternehmen verlassen.**



## 5. Fazit: 6 Thesen

## Zentrale Thesen

Das Trend-Scanning macht die Notwendigkeit der Lebensphasenorientierte Personalpolitik deutlich. Sie ist ein MUSS in der Arbeitswelt.

1

## Zentrale Thesen

Lebensphasenorientierung ist Teil der Unternehmenspolitik und der Führung.

2

## Zentrale Thesen

Neben den Lebensereignissen / Lebensphasen und Berufsphasen müssen auch die Lebensentwürfe der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Damit erfolgt eine (weitere) Individualisierung, was allerdings die Komplexität in der Umsetzung steigern lässt - vor allem für Führungskräfte. Sind sie darauf vorbereitet?

Die Toolbox zur Lebensphasenorientierten Personalpolitik kann Führungskräften Unterstützung bieten und die Komplexität reduzieren.



## Zentrale Thesen

In der Praxis wird die Lebensphasenorientierte Personalpolitik vor allem für die Mitarbeiter/innen umgesetzt. Führungskräfte haben nicht selten eher das Nachsehen. Haben Führungskräfte keine Lebenssituationen? Oder wird das im Rahmen von Karriere und Führung ausgeblendet?

## Zentrale Thesen

Eine große Herausforderung wird zukünftig der Zielkonflikt in der Zeitpolitik sein. Er kann eine Hürde für die Umsetzung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik sein.

Eine Lösung werden Arbeitsmodellen sein, die Zeitsouveränität und Zeitsynchronisation ermöglichen, ohne die betrieblichen Belange zu vernachlässigen.

## Zentrale Thesen

Nicht zuletzt: Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik rechnet sich. In der Regel wird 1 €, der investiert wird, innerhalb von 2-3 Jahren amortisiert.



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**