



Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
0621 / 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

Lebensphasenorientierte Führung

Dresden, den 12. März 2013

Gliederung

1. Warum Lebensphasenorientierung?
2. Lebensphasenorientierte Personalpolitik
3. Führung im Kontext der Lebensphasenorientierung
4. Schlussbetrachtung

1. Warum Lebensphasenorientierung?

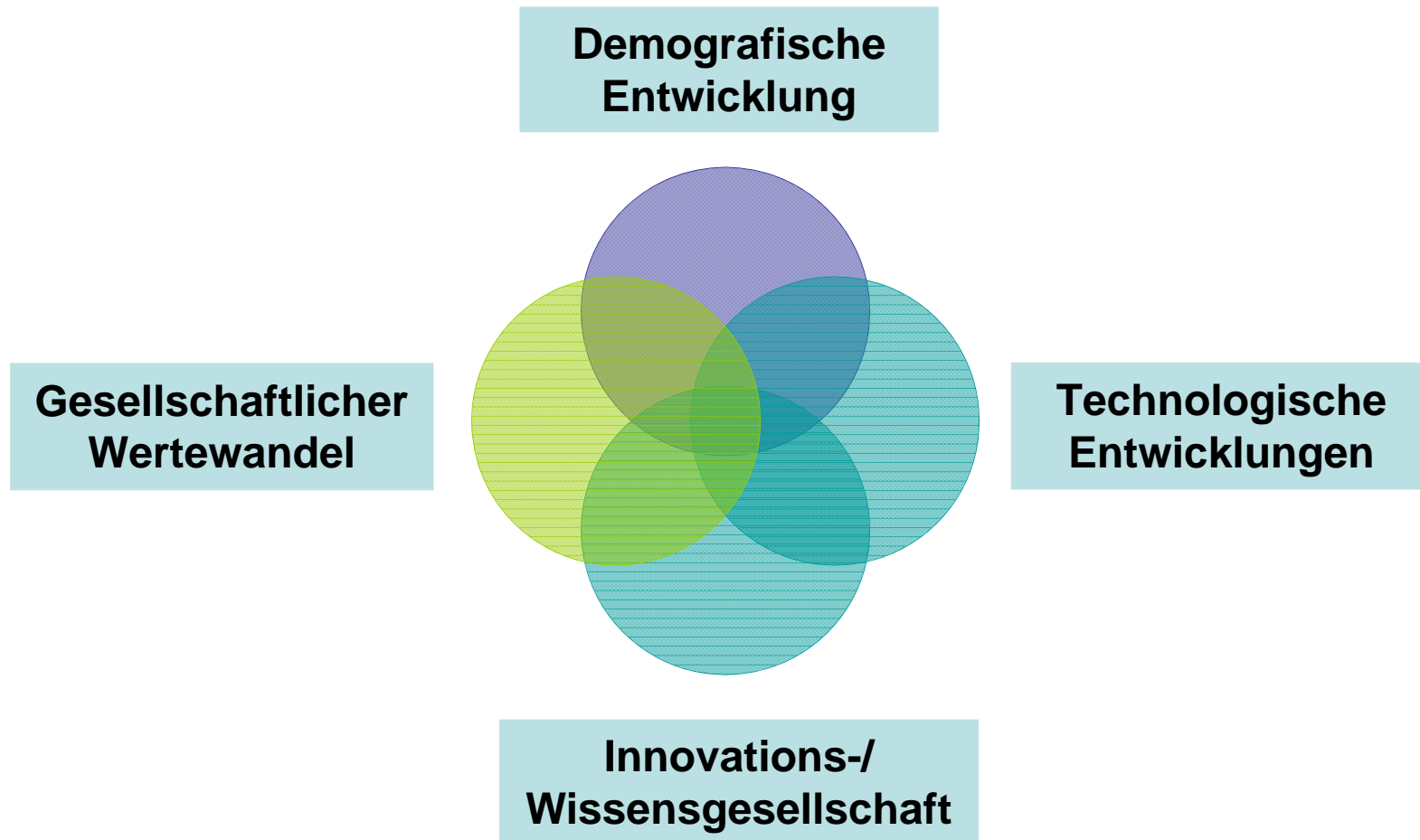


1.1 Grundsätzliches

Lebensphasenorientierung ist mehr als nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Im Zuge der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der Vielfalt in der Belegschaft ist dieser Fokus zu eng. Es bedarf eher einer Betrachtung aller Lebensphasen bzw. Lebenshintergründe.

1.2 Trends in der Arbeitswelt und die Konsequenzen in Bezug auf Lebensphasenorientierung

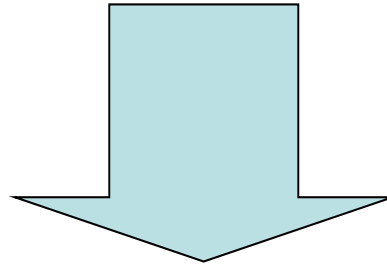


Demografische Entwicklung und gesellschaftlicher Wertewandel

- Die Demografie wird u.a. durch die Möglichkeiten der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** beeinflusst. Dies ist ein Aspekt der Lebensphasenorientierung.
- In einer **älter werdenden Gesellschaft** gewinnt die Lebensphasenorientierung an Bedeutung.
- Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordert eine **langfristige Motivation und Beschäftigungsfähigkeit**, die ohne eine Lebensphasenorientierung schwerer zu realisieren ist.
- Das **Rollenverständnis** verändert sich in Richtung partnerschaftliches Modell.
- Die **jüngeren Generationen** fordern die Berücksichtigung der Lebensphasen ein.

Technologische und ökonomische Entwicklungen

- Die **Beschleunigung** sowie **Verdichtung von Arbeit** führen zum **Gegentrend der Entschleunigung**. Entschleunigung geht mit der Berücksichtigung der Lebensphasen einher.
- **Druck in Bezug auf Effizienzsteigerungen** einerseits und der **Umgang mit steigender Komplexität** andererseits brauchen auch im betrieblichen Alltag ein Gegengewicht: Berücksichtigung der Lebenssituation.
- Es besteht die Notwendigkeit Wissens- und Kompetenzträger (Fachkräfte) zu gewinnen und zu halten. Die Lebensphasenorientierung gewinnt bei der **Mitarbeiterrekrutierung und -bindung** an Bedeutung.



Es besteht eine ökonomische, demografische und gesellschaftliche Notwendigkeit zur Lebensphasenorientierung.

1.3 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)

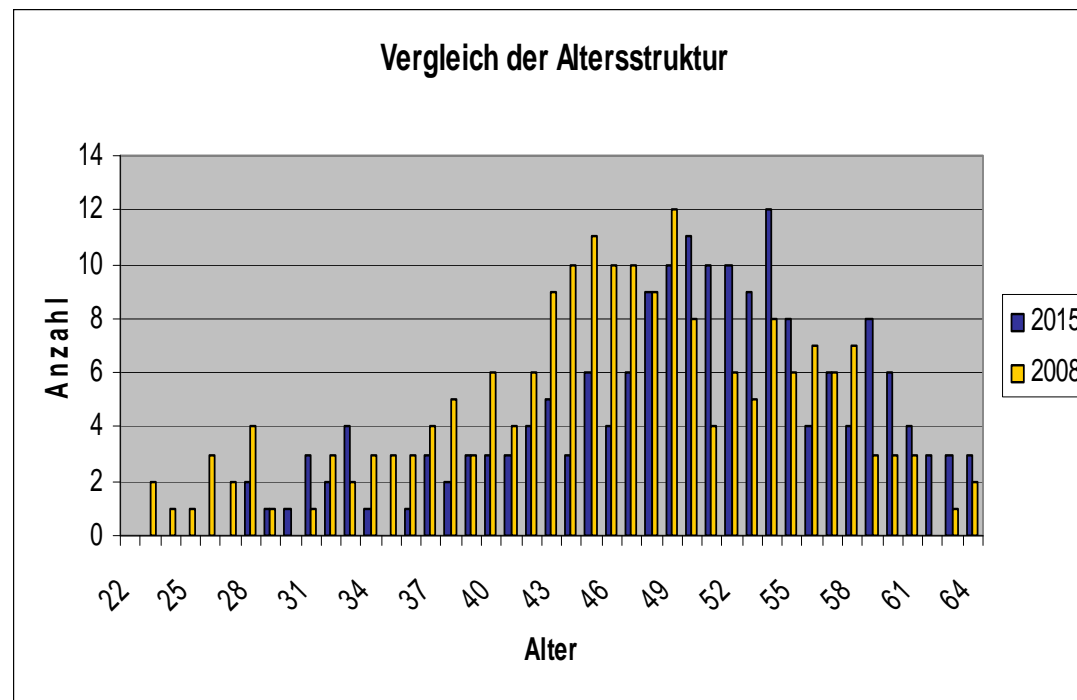
1.4 Kosten-Nutzen-Betrachtung

- Die Kosten für Maßnahmen zur Lebensphasenorientierung lassen sich relativ einfach beziffern.
- Der Nutzen wird nicht selten qualitativ erhoben. Für eine komparative Betrachtung ist es sinnvoll die Opportunitätskosten zu berechnen (Was würde es kosten, wenn wir es nicht tun würden?). z.B.
 - Kosten im Zusammenhang mit Motivationsverlust
 - Kosten im Zusammenhang mit Kompetenzverlust
 - Kosten für Ersatzbeschaffung
 - Kosten für Einarbeitung
 - Kosten für Aufhebung des Arbeitsvertrags
 - Kosten in Bezug auf Fehlzeiten,...

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

1.5 Konsequenzen aus der Altersstruktur

Altersstrukturanalyse und -prognose



Altersbedingt verlassen in den nächsten Jahren überproportional viele Beschäftigte das Unternehmen. Wenn die Personalstruktur konstant bleiben soll, bedarf es **Rekrutierung und Ausbildung**.

Zudem ist es wichtig, dass **nicht zusätzlich Mitarbeiter/innen aufgrund von Lebensphasen** das Unternehmen verlassen.

2. Lebensphasenorientierte Personalpolitik



2.1 Definition

Lebensphasenorientierung ist Teil der Unternehmenspolitik

Lebensphasenorientierung ist Chefsache.

Lebensphasenorientierung wird in der Personalpolitik umgesetzt.

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

2.2 Leitfragen

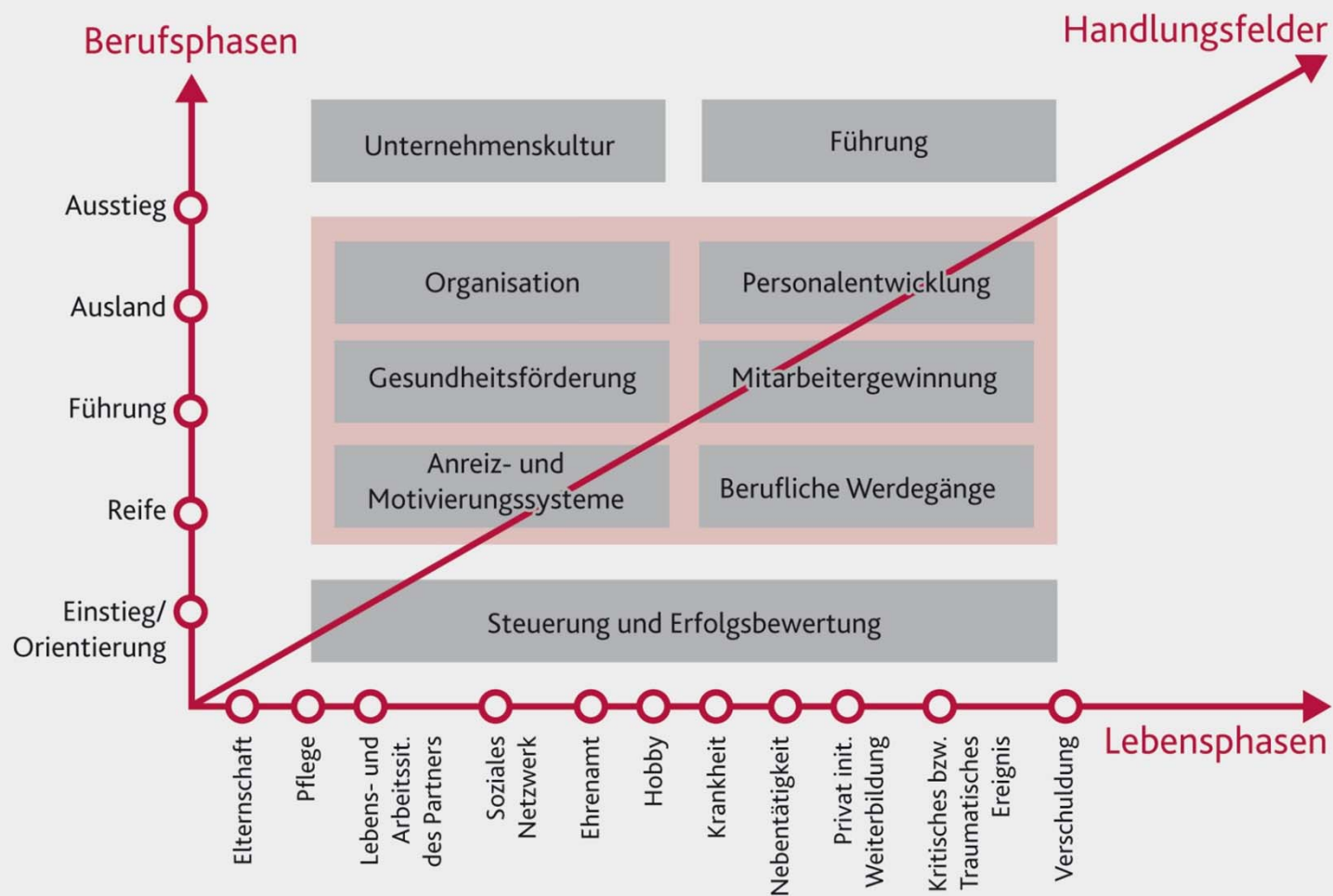
Im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik stehen folgende Fragestellungen im Fokus:

- ❖ Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?
- ❖ Wie lassen sich Beschäftigte, insbesondere (potenzielle) 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?

2.3 Das Konzept

1. Die „vermeintlichen“ Lebensphasen sind eher **Lebensereignisse und Lebenshintergründe**. Dazu zählen
 - Partnerschaft,
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Sinne von Kinderbetreuung,
 - Vereinbarkeit von Beruf und Pflege,
 - persönliche Um-/Neuorientierung,
 - Krankheit,
 - Ehrenamt,
 - ...
2. Für die Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die **Berücksichtigung von Berufsphasen** zwingend erforderlich (Einstieg, Ausstieg, Reife, Ausland,...).

Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

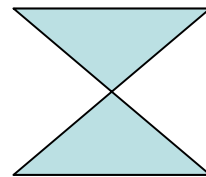


3. Führung im Kontext der Lebensphasenorientierung



3.1 Rolle von Führungskräften

Mit den Führungskräften steht und fällt eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik.



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

Führungskräfte

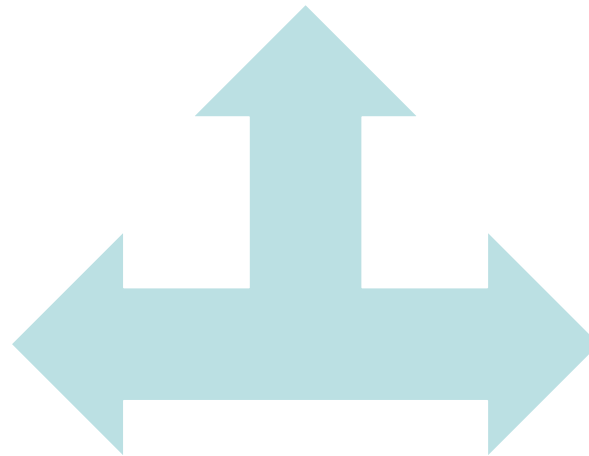
= Schnittstelle

= „Promoter von oben“

= Vorbild

Führungskräfte befinden sich in einer besonderen Position.

**„Nutznießer“
Lebensphasen-
orientierter
Personalpolitik**



**„Gestalter“
Lebensphasen-
orientierter
Personalpolitik**

3.2 Probleme der Umsetzung einer lebensphasenorientierten Führungsarbeit

- Festhalten an traditionellen Lösungsmustern
- Teillösungen, die nicht aufeinander abgestimmt sind
- Qualität der Kommunikation, Entscheidungsvermittlung
- Widerstand der operativen Führungskräfte
- Führungsdefizite der Vorgesetzten (Kommunikationsschwäche, „Kontrollfreak“, etc.)

3.3 Lebensphasenorientierte Führungsinstrumente

- Integration von persönlichen Belangen in Mitarbeitergespräche
- Schaffung von verbindlichem Handeln durch Zielvereinbarungen
- Aufbau von Verständnis für unterschiedliche Lebenssituationen
- „Loslassen“ von absoluter Kontrolle hin zu Vertrauen
- Wahrnehmung der Rolle als Vorbild
- Flexibilität im Denken und Handeln

4. Schlussbetrachtung



Lebensphasenorientierung ist nicht nur auf Arbeitgeber beschränkt.
Ein nachhaltiges, zukunftsorientiertes Handeln basiert auf drei
Säulen:



Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!

