



Moderne Verwaltung Lebenslanges Lernen
Erfahrungswissen Demografischer Wandel
Weiterbildung Unternehmenskultur
Interkulturelle Kompetenzen Gesundheitsmanagement

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung - ein ganzheitlicher Ansatz zur Mitarbeiterbindung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Weiterbildung zur Bewältigung des demografischen Wandels



weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung



Gefördert durch:
Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

„Lernende Verwaltung“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Agenda

- Erwartungen an lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung als ganzheitlicher Ansatz
- Lebensphasenmodell und Handlungsfelder
- Das Zukunftsgespräch – ein beispielhaftes Instrument
- Erfolgsfaktoren

Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch „Demografiebeauftragte/ Demografiebeauftragter“

Sie entschließen sich, sich auf die ausgeschriebene Stelle zu bewerben und bereiten sich gründlich auf das Vorstellungsgespräch vor.

Besonders interessiert Sie die lebensphasenorientierte Ausrichtung der Personalarbeit des potenziellen Arbeitgebers.

Sie machen sich daher ausführliche Gedanken und formulieren für das Bewerbungsgespräch:

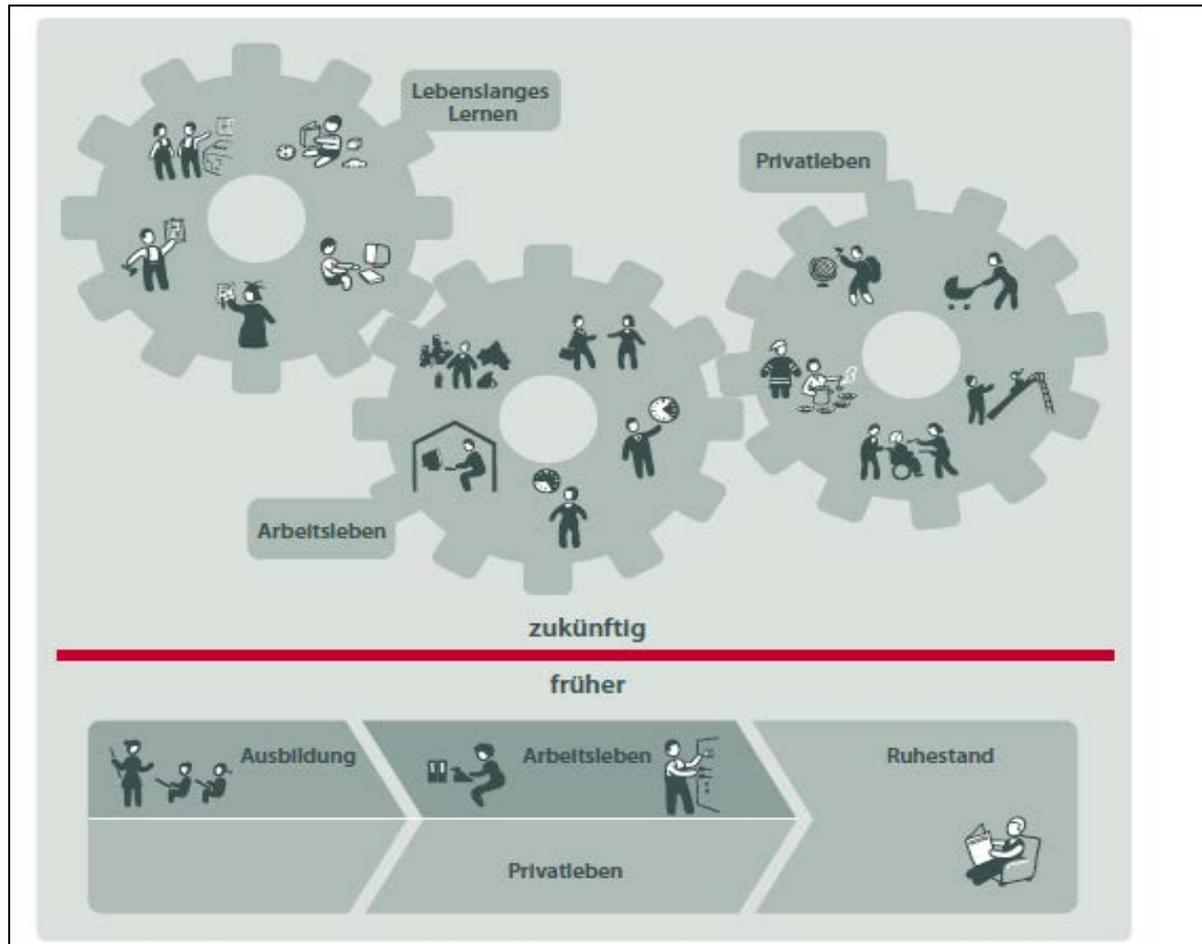
Welche Unterstützung erwarten Sie (z.B. im Hinblick auf Arbeitsgestaltung, Weiterbildung, Gesundheit, Vereinbarkeit Beruf und Privat usw.) in Ihrer aktuellen Lebensphase von diesem potenziellen Arbeitgeber?

Berücksichtigen Sie dabei Ihre betriebliche und private Lebensphase.

Schreiben Sie jede Erwartung auf eine Metaplankarte.

Viel Erfolg für Ihre Bewerbung!

Lebensverläufe gestern und morgen



Quelle: PersonalKompass
Demografiemanagement
mit Lebenszyklusorien-
tierung
Zuzana Blazek et al.
(2012)

Notwendigkeit einer lebensphasenorientierte Personalentwicklung

**Weniger junge Talente
sind verfügbar**

- Arbeitsmarkt dreht sich von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt
- Konkurrierendes Werben um Talente bei Arbeitgebern

**Personalbeschaffung wird
generell schwieriger**

- Augenmerk auf bisher vernachlässigte Zielgruppen lenken
- Vorhandene Potenziale nutzen, insbesondere ältere MA

**Verschiebung der
Proportionen zwischen
den Altersgruppen**

- Know-how verdichtet sich, Wissen ständig aktualisieren
- Ältere werden neue „Leistungsträger“, Karrieren neu denken

**Heraufsetzung des
Rentenalters**

- Mitarbeiter bleiben länger im Unternehmen, Entzerrung des „Lebensstaus“
- Motivation und Arbeitsfähigkeit müssen länger erhalten bleiben

**Babyboomer verlassen zeit-
gleich die Unternehmen**

- Nehmen geballtes Wissen mit in den Ruhestand
- Verlust des betrieblichen Wissens droht

**Zusammenarbeit von vier
Generationen**

- Werte, Bedürfnisse und Denkmuster aller Generationen berücksichtigen,
- Neue Vielfalt – Unübersichtlichkeit an Erwartungen und Wünschen

Lebensphasenorientierte Personalarbeit als ganzheitliches System (I)

Ganzheitlich bedeutet: Berücksichtigung arbeits- und lebensphasenbedingter Bedürfnisse der Beschäftigten in allen Lebensaltern von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben (und darüber hinaus).

Zur erfolgreichen Fachkräftegewinnung und -bindung müssen Personalverantwortliche und Führungskräfte daher folgende Fragen beantworten:

Welche Maßnahmen und Instrumente können/müssen wir für unsere Mitarbeiter/innen anbieten bzw. bereitstellen

- vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden, Entwicklung innerhalb einer Organisation (betrieblicher Lebenszyklus)
- vom Antritt einer bestimmten Stelle bis zum Stellenwechsel oder dem Austritt aus dem Unternehmen (stellenbezogener Lebenszyklus)

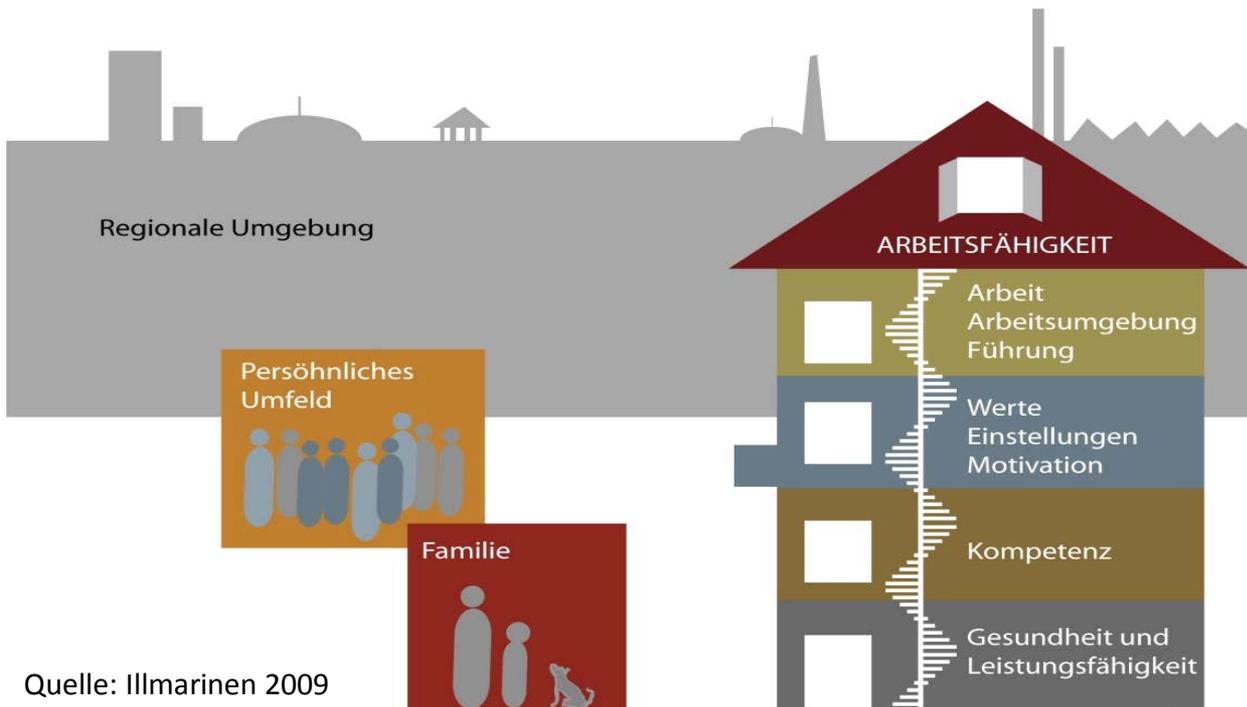
Lebensphasenorientierte Personalarbeit als ganzheitliches System (II)

Welche Maßnahmen und Instrumente können/müssen wir für unsere Mitarbeiter/innen anbieten bzw. bereitstellen

- von der Gründung einer Familie über die Kindererziehung bis zur Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen (familiärer Lebenszyklus)
- zur Förderung der unterschiedlichen Potenziale in unterschiedlichen Lebensaltern (biosozialer Lebenszyklus)

Lebensphasenorientierte Personalarbeit als ganzheitliches System (III)

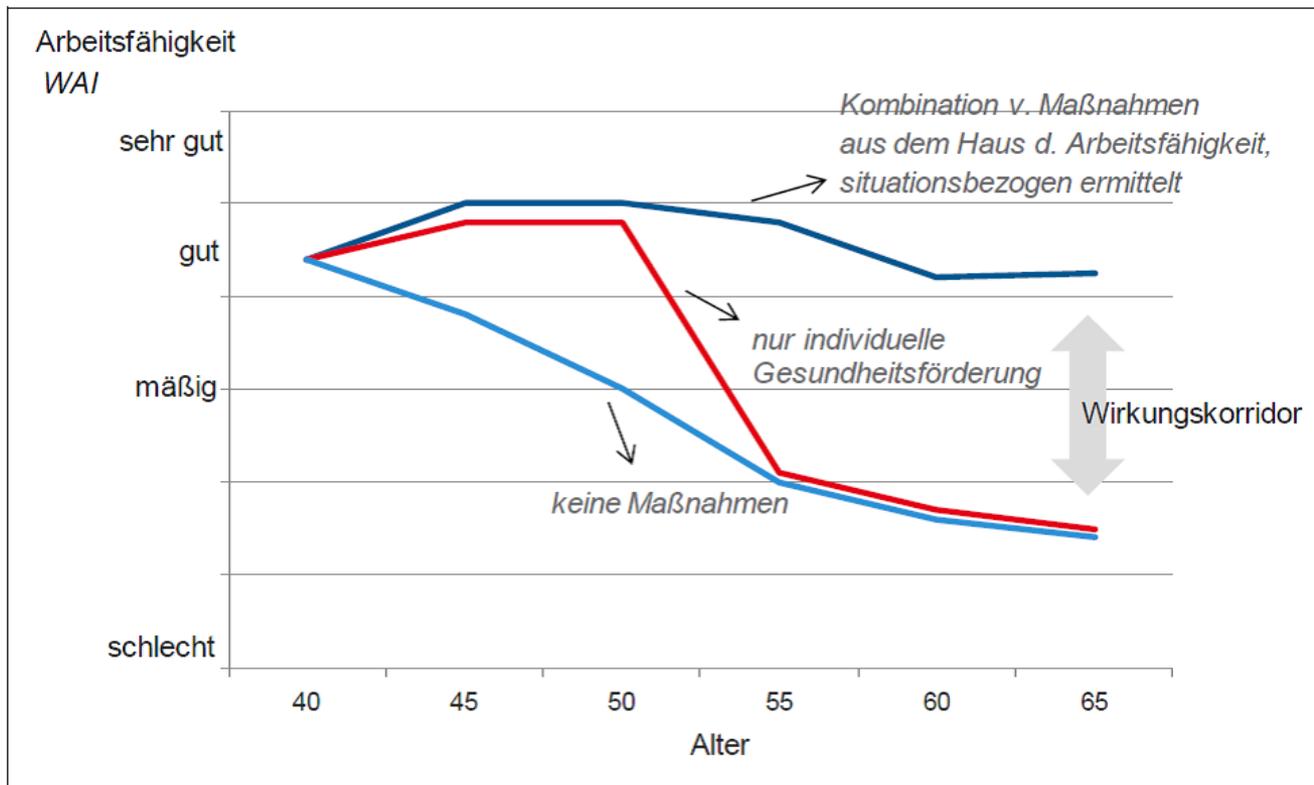
Gesellschaft: Kultur Gesetzgebung Ausbildungspolitik Sozial- und Gesundheitspolitik



Das Haus der
Arbeitsfähigkeit

Quelle: Illmarinen 2009

Lebensphasenorientierte Personalarbeit als ganzheitliches System (IV)



Ilmarinen-Richenhagen Kurve (aus Forschungsbericht 424, BMAS)

Matching von Berufs- und Lebenshintergründen sowie lebensphasenorientierten Handlungsfeldern

Berufsphasen

- Einführungsphase
- Professionalisierungsphase
- Reifephase
- Austrittsphase
- **Aktiver** Ruhestand

Lebensphasen

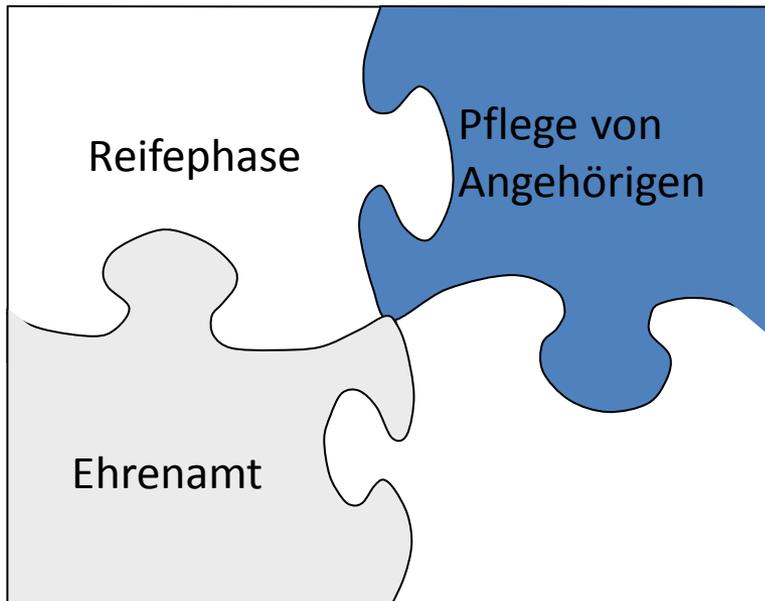
- Elternschaft
- Pflege
- Lebens- und Arbeitssituation des Partners
- Ehrenamt
- Krankheit
- Kritische Lebensereignisse...

Handlungsfelder

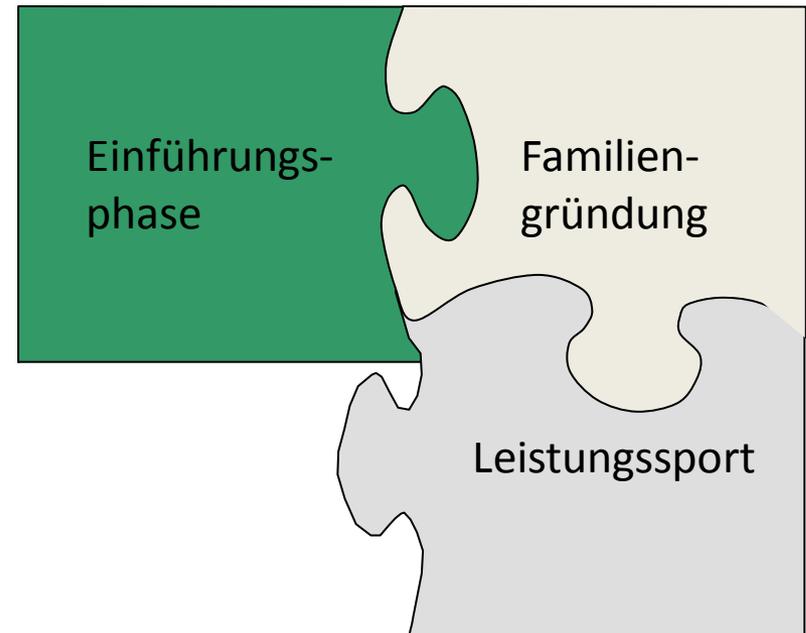
- Führung und Zusammenarbeit
- Unternehmenskultur
- Personalentwicklung/ Fortbildung
- Gesundheitsförderung
- Arbeitsgestaltung/AO
- Anreiz- und Motivationssysteme

➔ Wer will/braucht was zu welchem Zeitpunkt?

Umsetzung der lebensphasenorientierten Personalentwicklung



Mitarbeiter X, Leiter Personal
Herausforderungen?



Mitarbeiterin Y, Bereich Forschung
und Entwicklung
Herausforderungen?

Zwischenfazit

- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung ist individualisierte Personalarbeit
 - Anspruch: passgenauer Einsatz der vorhandenen personalwirtschaftlichen Instrumente bzw. Einführung lebensphasenspezifischer Angebote
 - **Achtung:** Es besteht die Gefahr, den Überblick zu verlieren!
- ➔ **Strukturierung und Systematisierung ist notwendig, hinsichtlich**
- Entwicklung eines Modells zur Lebensphasenorientierung
 - Analyse der Ist Situation/Zielgruppenspezifik
 - Systematisierung der Handlungsfelder
 - Ableitung von Handlungsbedarf und Maßnahmenplanung

Gute Praxis: Die fünf beruflichen Lebensphasen im Ansatz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

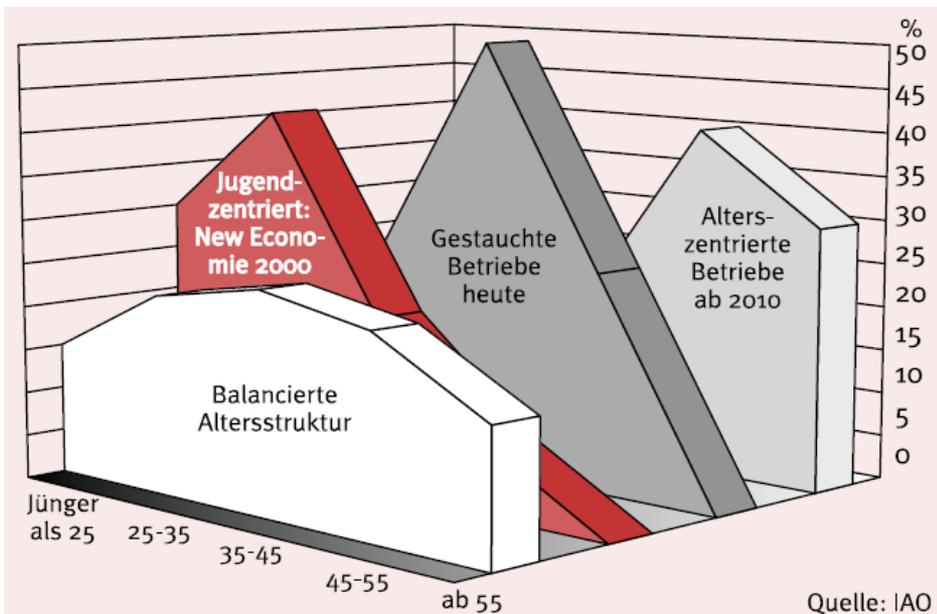
1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase
Einführungsphase (Einarbeitung, Neuorientierung)	Wachstums-/Professionalisierungsphase	Reifephase (Konsolidierung/Stabilität)	Vorbereitung auf den Austritt/Austrittsphase	„Aktiver Ruhestand“
Bis zu zwei Jahre nach Eintritt/Wechsel	Bis zu zwanzig Jahre Berufstätigkeit	Ab 20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit		Ab 65/67 Jahren

Quelle: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung, Leitfaden

Differenzierte Bedürfnisse und Anforderungen im beruflichen Lebenszyklus

1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase
berufliche Rolle finden Kontakte, Netzwerke knüpfen Offen für vielfältige Angebote Fester Arbeitsvertrag	Weiterbildung Herausforderung Spezialisierung Besondere Projekte Anfangs: Bereitschaft zu hoher Mobilität	Neue Herausforderungen Einsatz entsprechend der individ. Stärken Karriere Weitergabe von Wissen/ Erfahr. Berufl. Mobil.	Gleitender Übergang in den Ruhestand Aufgabe in guten Händen wissen Akzeptierter Teil der Organisation bleiben	Kontakt zu Kollegen halten Zu eigenen Konditionen weiterhin für das Unternehmen tätig sein

Die Altersstrukturanalyse als Ausgangspunkt für die Bereitstellung passgenauer Maßnahmen



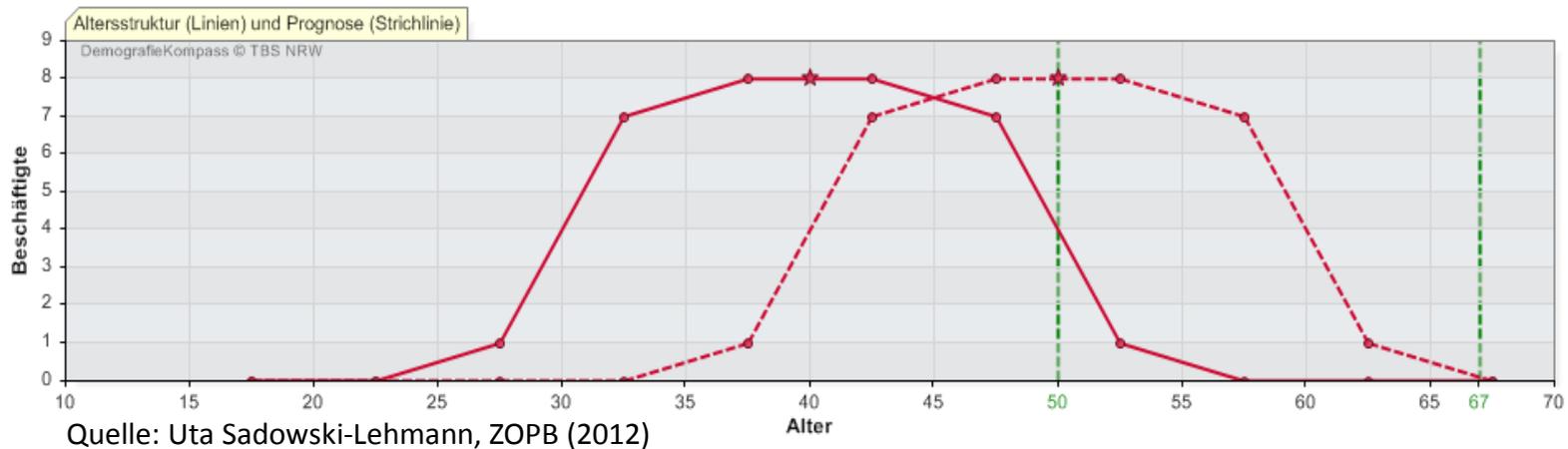
Wie ist der aktuelle und zukünftige Personalbestand für die Organisation, einzelne Funktionsgruppen, Abteilungen, Qualifikationsgruppen?

Wo zeigen sich Risiken?

Welche Maßnahmen sind notwendig?

Wo müssen Schwerpunkte gesetzt werden?

Beispiel ASA: Unternehmen gesamt, IT-Branche 2012 und 2022



- Beachten der Unternehmensspezifik
- Beachten vorrangiger Zielgruppen
- Handlungsfelder und geeignete Maßnahmen: Passung vornehmen

Handlungsfelder für lebensphasenorientiertes Personalmanagement im Überblick



Quelle: ddn / Visuelle Protokolle® .

Beispiele für Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern (I)

Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung

- Platzierung von Werten einer lebensphasenorientierten Personalpolitik im Leitbild
- Wertschätzung für alle Mitarbeitergruppen im Unternehmen zeigen
- Signale senden, dass außerberufliche Belange akzeptiert werden
- Führungsgrundsätze entwickeln
- Teamentwicklung fördern
- FK-Feedback möglich machen
- Mitarbeiterbefragungen durchführen

Personalentwicklung und Lebenslanges Lernen

- Willkommenskultur etablieren
- Nachwuchskräftenetzwerk
- Attraktive Fortbildung unabhängig vom Lebensalter
- Mentoring, Coaching
- Anpassung der Aufgabe an Leistungsvermögen, Stellenwechsel ohne Gesichtsverlust
- Standortbestimmung 50+
- Wissenstransfer, Nachfolgeregelung, Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten

Beispiele für Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern (II)

Arbeitsorganisation/Arbeitsgestaltung

- Alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebung (Ergonomie, Licht, Lautstärke)
- Alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeitsprozessen
- Abbau ungünstiger physischer oder psychischer Arbeitsbelastungen
- Flexible Arbeitszeitmodelle (Arbeitszeitkonten, Teilzeit, Telearbeit, indiv. AZ-Modelle)
- Möglichkeit eines Sabbaticals
- Lebensarbeitszeitkonten
- Altersgerechte Software-Schulungen

Betriebliche Gesundheitsförderung

- Gesundheits-Checks bei G.Tagen, arbeitsmedizinische Beratung
- Stressmanagement – Einzelberatung, Trainings
- Bewegungsangebote – Fitness in der Mittagspause, Rückenschule
- Arbeitsmed. Vorsorge – Seh- und Hörtests
- Führungsverhalten als Stellschraube für psychische Gesundheit erkennen und FK schulen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Suchtpärvention – Schulungen für FK

Bestandsaufnahme: Wie ist das Unternehmen aufgestellt?



- Handlungsfeld einbezogen
- Maßnahme schon umgesetzt



- Handlungsfeld einbezogen
- Maßnahme geplant, noch nicht umgesetzt



- Handlungsfeld noch nicht berücksichtigt
- Maßnahme noch nicht angedacht

Wie sind Sie aufgestellt? Der INQA Personalcheck

File Edit View History Bookmarks Help

Offensive Mittelstand x INQA-Check „Personalführung“ x Inqa_Check_Personalführung_... x +

www.inqa-check-personalfuehrung.de/check-personal/daten/mittelstand/pdf/inqa-check-personalf.pdf

Meistbesucht m Erste Schritte Google-Ergebnis für ht...

Seite: 15 von 34

70%

Motivierende Personalmaßnahmen

Erfolgschance Praxis	Handlungsbedarf
<p>Wegliche Studien beschreiben Trends und die Beispiele mit herausragenden Situationen und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsoptionen in der eigenen Betriebskultur, Unternehmenskultur und/oder Organisation haben.</p> <p>► 4.2 Gesunde Beschäftigte</p> <p>Wir schaffen Arbeitsbedingungen, damit unsere Beschäftigten produktiv und gesund arbeiten können. Wir erwarten unsere Beschäftigten zu einer gesunden Lebensführung.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Betriebsärztliche Arbeitsbedingungen (Gesundheitsförderung) und Arbeitsplatzgestaltung ► Fehlzeiten erfassen und Ursachen erfassen und Maßnahmen einleiten ► Angebote der Krankenkassen annehmen, Gesundheitskonzepte von Krankenkassen einleiten lassen ► Auf gesundheitsförderliche Ernährung achten; Obst, Wasser zur Verfügung stellen ► Gesundheitsförderung mit Krankenkassen, Betriebskassen abschließen, Sportförderung, Wellness planen ► Nach Feierabend, Angebote zur Stressbewältigung ► Aktive Pausen, Betriebsport <p>Ein essenzielles Kriterium, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. <input type="checkbox"/></p>	<p>Handlungsbedarf</p> <p>Kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Handlungsbedarf</p>
<p>► 4.3 Spezielle Vergütungsformen</p> <p>Wir haben spezielle Vergütungsformen für besondere Leistungen und Leistungen. Die Kriterien der Vergütung besonderen Vergütung sind bekannt.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Erfolgsbeteiligungen ► Mitarbeitergespräche bei Arbeitsleistung ► Prämien (Leistungs, Team, Jubiläum) ► Variable Vergütung auf Basis von Arbeitsleistung oder Unternehmensleistung ► Arbeitsleistungskriterien für besondere Leistungen – wie Arbeitsleistung, Qualität, Flexibilität, Flexibilität ► Zuschüsse in besonderen Lebenslagen (Kinder, Pflege von Angehörigen, Ausbilder) ► Dienstwagen, Handy, Laptop ► Verschiedenes <p>Ein essenzielles Kriterium, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. <input type="checkbox"/></p>	<p>Handlungsbedarf</p> <p>Kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Handlungsbedarf</p>
<p>► 4.4 Neue Beschäftigte</p> <p>Wir stellen sicher, dass neue Beschäftigte frühzeitig eingebunden werden und rechtzeitig alle erforderlichen Arbeitsmittel und Informationen erhalten.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Klare Beschäftigung der Arbeitsverhältnisse sind der Arbeitgeber ► Einweisung und Orientierung ► Personalbegleitung und Klärung von offenen Fragen ► Persönliche Vorstellung der Kollegen ► Willkommensgespräche 	<p>Handlungsbedarf</p> <p>Kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Handlungsbedarf</p>

DE 100% 10:21 18.11.2014

Aktivitätenplan zur Implementierung einer lebensphasen-orientierten Personalentwicklung

Aktivitätenplan	Inhalte
Name der Maßnahme	Welchen Namen trägt die Maßnahme?
Instrument	Welches Instrument soll zum Einsatz kommen?
Projektteam	Wer leitet das Projekt? Wer arbeitet im Projektteam mit?
Ziel/Ergebnis	Welche wesentlichen Ziele werden verfolgt?
Vorgehen/Meilensteine	Welche Aufgaben stellen sich? In welcher Reihenfolge erfolgt die Umsetzung?
Beginn und Dauer	Wann startet das Projekt? Wann soll das Ziel erreicht sein?
Wirkungsprognose	Welche Auswirkungen sind zu erwarten? Wie sollen die Erfolge gemessen werden?

Quelle: angelehnt an Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0 (2011)

Ein Instrument der lebensphasenorientierten Personalentwicklung – Das Zukunftsgespräch (I)

Inhalt: Besondere Form des Mitarbeitergesprächs, Regelmäßige Durchführung mit Mitarbeitern 50+, klare Abgrenzung von Personal- und Leistungsbeurteilungs-gesprächen

Ziel: Einvernehmliche Planung der Zeit, die Beschäftigte noch bis zum Ruhestand im Betrieb verbringen

Nutzen für das Unternehmen: Schutz vor abruptem Ausscheiden, sichert Erhalt der Motivation und Leistungsbereitschaft

Nutzen für den Mitarbeiter: Verhindert inneren Rückzug und innere Kündigung

Form:

- Offenes Gespräch mit dem Mitarbeiter über seine Ziele, Pläne, ggf. über Schwierigkeiten
- Echter Dialog, Beteiligte sprechen auf Augenhöhe
- Beide Seiten gleichen ihre Wünsche ab, prüfen die Passung, vereinbaren Maßnahmen
- Treffen verbindliche Vereinbarungen

Botschaft des Gesprächs: Das Unternehmen wendet sich ausdrücklich den älteren Mitarbeitern zu, um ein Verbleiben so lange wie möglich und bei guter Gesundheit in der Firma zu sichern.

Ein Instrument der lebensphasenorientierten Personalentwicklung – Das Zukunftsgespräch (II)

Das Vorgehen umfasst vier Schritte:

1. Beurteilung des Mitarbeiters vor dem Gespräch durch direkten Vorgesetzten, Prognose bezüglich Leistungsfähigkeit und Gesundheit für künftige Anforderungen
2. Klärung des Handlungsbedarfs: bzgl. Qualifikation für neuen Arbeitsplatz, Karrierepfade, Vorbereitung der Nachfolge, Wechsel auf weniger belastenden Arbeitsplatz
3. Durchführung des Gesprächs durch Person aus Management, die Vertrauen bei Mitarbeitern genießt, neutraler Ort und kein Zeitdruck
4. Einvernehmlich erzielte Absprachen schriftlich festhalten, Maßnahmenplan und Zuständigkeiten festlegen, in jährlichen Routinegesprächen abgleichen und anpassen
5. Wichtig: Betriebsrat einbeziehen und Belegschaft über die „Neuerung“ informieren !

Ein Instrument der lebensphasenorientierten Personalentwicklung – Das Zukunftsgespräch (III)

Mögliche Fragen für das Zukunftsgespräch:

- Wie zufrieden sind Sie mit ihrer jetzigen Arbeitssituation? Was gefällt gut? Wo sehen Sie Probleme?
- Welche Faktoren belasten Sie bei der Arbeit? Können diese reduziert werden?
- Was könnte das Unternehmen tun, um Ihre Gesunderhaltung am Arbeitsplatz zu sichern?
- Reicht Ihre Qualifikation, um mit der Entwicklung und Veränderung in unserem Unternehmen Schritt zu halten? Wo besteht Qualifizierungsbedarf?
- Wo sehen Sie Ihre persönlichen Stärken? Können Sie diese ausreichend in die Arbeit einbringen?
- Was sind Ihre konkreten Ziele für die nächsten 5 Jahre?
- Wen halten Sie für geeignet, Ihre Nachfolge anzutreten? Wann sollte mit dem Wissenstransfer begonnen werden?
- Wichtiger Aspekt: Beruf, familiäre und soziale Verpflichtung des Mitarbeiters

Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer lebensphasen- orientierten Personalentwicklung

Platz für Ihre Anmerkungen und Ideen....

Museum, Schaufenster, Pflänzchen oder Vision? - Wo steht Ihre lebensphasenorientierte Personalentwicklung



Vielen Dank für Ihr Interesse!

Projektleitung
Martin Kuder

M's Marketing + Kommunikation GmbH

Büro Berlin
Alt-Moabit 73
3. Hof • Aufgang B • 5. OG
10555 Berlin
Tel +49 (0)30 889 42 319

Workshopleitung am 19.11.2014:

Uta Sadowski-Lehmann
Zukunftsorientierte Personalberatung

beratung@unternehmenszukunft-pb.de

Büro Lausitz
Inselstraße 30/31
03149 Forst
Tel +49 (0)3562 692 41 15

buero@ms-mk.eu
www.ms-mk.eu