

## Summary

Die lebensphasenorientierte Personalentwicklung geht davon aus, dass je nach Lebensabschnitt andere Bedürfnisse, Ziele und Fähigkeiten des Menschen im Vordergrund stehen. Sie ermöglicht einen Orientierungsrahmen, der den Unterschied in der Zugehörigkeit zu verschiedenen Altersgenerationen berücksichtigt und als wertvolles Potenzial schätzt. Dies durch spezielle Maßnahmen und Instrumente zu berücksichtigen ist sowohl für das Individuum als auch für die Organisation von Nutzen.

Damit wird der Weg von der heute jugendzentrierten Beschäftigungs- und Personalpolitik hin zum ganzheitlichen, intergenerativen, lebensphasenorientierten Human Resource Management bereitet.

AUGUSTA Renate, Dr. phil.  
Lehrbeauftragte und Mitarbeiterin des  
Zentrums für Soziale Kompetenz der Universität Graz,  
Partnerin der Quintessenz Organisationsberatung GmbH  
Merangasse 70/II, A – 8010 Graz  
Tel: +43/(0)316 / 380 – 3639  
[renate.augusta@uni-graz.at](mailto:renate.augusta@uni-graz.at)  
[renate@augusta.at](mailto:renate@augusta.at)  
[www.uni-graz.at/cscwww](http://www.uni-graz.at/cscwww)



## Das Potenzial der Generationen

### 1. Einleitung

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement hat seine ersten Wurzeln ganz unauffällig geschlagen. Einzelne Unternehmen begannen, ihre Personalentwicklungs- und Personalmanagementlösungen in eine bestimmte Richtung auszudifferenzieren:

- Das Mitarbeitergespräch wird nicht mehr gänzlich nach demselben Schema durchgeführt, sondern für verschiedene Alters- und Karrieregruppen unterschiedlich adaptiert.
- Für MitarbeiterInnen in bestimmten Berufsphasen werden individuelle Maßnahmen zur Karriereorientierung angeboten (Assessment-Centers, Orientierungsgespräche, Perspektivencoaching, 360°-Feedback, ...)
- Arbeitszeitmodelle, die in den letzten Jahren aufgrund der gestiegenen Flexibilitätsanforderungen stark variiert wurden, berücksichtigen jetzt auch verstärkt individuelle Lebenssituationen (Teilzeitmodelle für AlleinerzieherInnen, Arbeiten „über den Ultimo“ in der Bankfiliale für karenzierte Mütter/Väter, Altersteilzeit- und –ausstiegsmodelle, ...)
- Unter dem Titel „Work-Life-Balance“ wird der Gesundheit oder der persönlichen Lebensführung (Umgang mit Stress, Ausbalancieren von Mehrfachbelastungen, ...) erhöhte betriebliche Aufmerksamkeit geschenkt.

Die Variation des Bestehenden macht jedoch noch keine Innovation aus. Es dauerte einige Jahre, bis hinter diesen Aktivitäten eine neue Systematik erkannt wurde, die in ihrer Logik und Herangehensweise von der bisherigen Praxis unterschieden werden konnte.

Erste Modelle persönlicher und beruflicher Lebensphasen wurden formuliert (Graf 2002, Schein 2002) und einzelne HR-Maßnahmen den verschiedenen Phasen zugeordnet und entsprechend angepasst.

Die neue Qualität von lebensphasenorientiertem Personalmanagement wird im folgenden Beitrag skizziert. Es ist bis dato genug Material vorhanden, um einen ersten Eindruck zur Praxisanwendung zu vermitteln. Das von mir erarbeitete Lebensphasen-Modell soll die Übersichtlichkeit zur Charakteristik der einzelnen Lebensphasen erhöhen und Anregungen für den kreativen Einsatz entsprechender Maßnahmen geben.

## **2. Das lebensphasenorientierte Personalmanagement**

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement stellt eine Antwort auf die gegenwärtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation dar und eröffnet eine klare Perspektive in der intensivierten Nutzung der betrieblichen Humanressourcen.

In der aktuellen Diskussion werden 3 verschiedene Beschreibungen des lebensphasenorientierten Personalmanagements betrachtet:

- Modelle der persönlichen Entwicklung auf der physischen und psychischen Ebene
- Modelle der familiären bzw. sozialen Entwicklung
- Beruflich-professionelle Entwicklungsmodelle

### **Trends im Zusammenhang mit der psycho-physischen Entwicklung**

Die heutige Lebenserwartung ist um 30 Jahre höher als noch vor 100 Jahren. Der Anteil älterer Personen in der Gesellschaft nimmt aufgrund der steigenden Lebenserwartung zu. Personen in ihren 60-er und 70-er Jahren sind heutzutage oftmals noch wesentlich vitaler und aktiver als früher. Die pauschale Bezeichnung „Senior“ in der Bedeutung von körperlicher Schwäche und innerem Rückzug ist im generellen Sinne nicht angebracht. Die Phase des Alters sollte jedenfalls differenzierter betrachtet und weiter ausdifferenziert werden. Zumindest in die Phasen des aktiven Alters und des hohen Alters.

Der demografische Wandel der Gesellschaft steht in Wechselwirkung mit den Entwicklungen im Gesundheitsbereich. Es ist eine Verschiebung des Krankheitsspektrums von Akuterkrankungen hin zu chronischen Erkrankungen zu bemerken. Dementsprechend ist es notwendig auch komplementäre Methoden der Medizin einzusetzen. Langfristig zeichnet sich eine Kombination der klassischen Schulmedizin mit ergänzenden Möglichkeiten, wie beispielsweise der Traditionellen Chinesischen Medizin oder der Homöopathie ab.

Gesundheit ist eng verbunden mit dem Lebensstil und den daraus resultierenden Risikofaktoren. Daher kommt Präventionsmaßnahmen eine immer größere Bedeutung zu. Denn nur so kann die höhere Lebenserwartung einhergehen mit höherer Gesundheitserwartung und einer Verringerung von institutioneller Hilfe im Alter.

### **Trends im Zusammenhang mit der familiär-sozialen Entwicklung**

Steigende Scheidungsraten beweisen, dass die idealtypische familiär-soziale Entwicklung in vielen Fällen nicht der Realität entspricht. Ca. 40 % der Ehen werden wieder geschieden. Die Phasenverläufe lassen sich oft nicht in der ursprünglich intendierten Abfolge verwirklichen.

Gleichzeitig sinken die Geburtenraten. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts lag die Geburtenhäufigkeit je Frau in Österreich bei 4 Kindern. Heute liegt sie bei ca. 1,4 Kindern pro Frau. Auch der Trend zu späteren Erstgeburten sorgt für einen verzögerten Nachschub an Kindern und verstärkt den demographischen Wandel. Frauen bekommen Kinder im Durchschnitt um 10 – 15 Jahre später als noch vor 30 Jahren. Somit fällt jede 2. Generation aus.

Weiters ist ein deutlicher Anstieg an Single-Haushalten, Ein-Eltern-Familien und Patchwork-Familien zu verzeichnen. Die Veränderung der traditionellen Familienrollen und der möglichen Lebensmodelle führt zu einer Flexibilisierung und Vielfalt der Lebensformen.

### **Trends im Zusammenhang mit der beruflich-professionellen Entwicklung**

In den letzten Jahren ist eine Veränderung der Ansprüche in Bezug auf Arbeit und ein Wertewandel im Karrierebegriff zu bemerken. Die Verwirklichung individueller Potenziale wird als Karriereprinzip immer ausschlaggebender. Die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten werden tendenziell stärker bewertet als das rasche Erklimmen der Karriereleiter.

Durch Ent-Hierarchisierung und die Abnahme von Hierarchiestufen kommt es zu einer Verflachung der Karrierekurven. Das „Lean-Management“ fördert eine Haltung des „Vorwärts statt aufwärts“.

Häufigere Arbeitsplatzwechsel bedingen die Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen kurzfristiger stellenbezogener und der, über das gesamte Berufsleben gesehenen, professionellen Karriere. Auch die steigende Vielfalt der Arbeitsformen und -verhältnisse erfordern eine Personalpolitik, die flexibel auf sich wandelnde Gegebenheiten reagieren kann.

## **3. Das Lebensphasen-Modell**

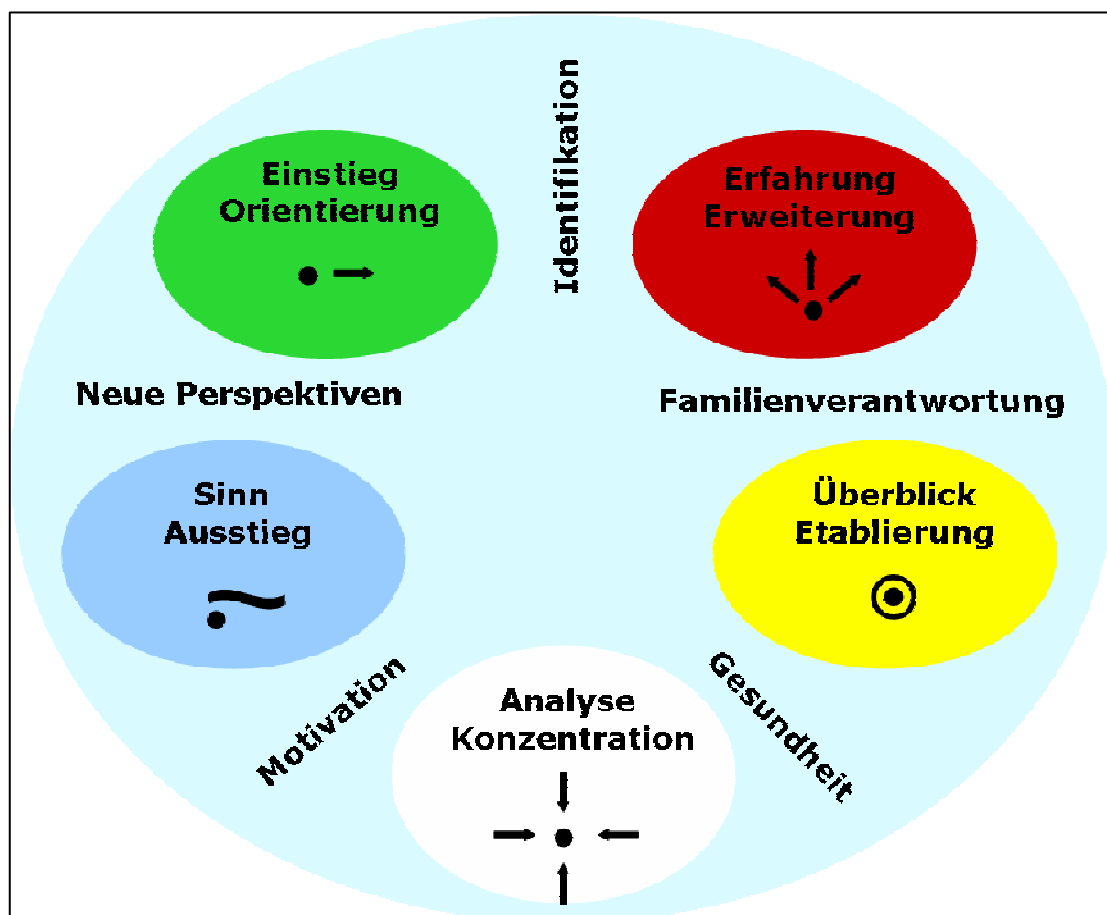
Für die Umsetzung in der betrieblichen Praxis soll im Folgenden eine Orientierungshilfe zu den jeweiligen Lebensphasen gegeben werden. Wie eine Landkarte einen Überblick über ein vielfältiges und vielschichtiges Gebiet verschafft, so verdichtet das Lebensphasen-Modell Informationen über die einzelnen Lebensphasen.

Die bisher vorliegenden Modelle zur Beschreibung der Lebensphasen sind überwiegend linear und umfassen mehrere Phasen des Lebens von einem

Anfangspunkt bis zum Ende. Diese Betrachtungsweise entspricht aber immer weniger den Lebensrealitäten der Menschen. Lebens- und Karriereverläufe werden unstetiger. Das hier vorgestellte Lebensphasen-Modell ist demnach zyklisch gestaltet und ermöglicht dadurch dem Wesen des Lebenskreislaufes gerechter zu werden. In seinem Aufbau ist es abgeleitet vom „Prinzip der 5 Wandlungsphasen“. Das „Prinzip der 5 Wandlungsphasen“ ist Kernstück der Traditionellen Chinesischen Medizin und der daoistischen Weltansicht. Vgl. PLATSCH (2005).

Das Modell stellt die beruflich-professionelle Entwicklung in den Vordergrund, berücksichtigt jedoch auch die psycho-physischen und familiär-sozialen Kontexte. Es beschreibt die 5 Phasen und die relevanten Übergangsthemen zwischen den jeweiligen Phasen. Weiters werden Ansatzpunkte für einen differenzierten Einsatz und eine entsprechende Förderung der MitarbeiterInnen in den jeweiligen Phasen aufgezeigt.

### Die 5 Wandlungsphasen der beruflich-professionellen Entwicklung



## Phase „Einstieg und Orientierung“

Personen in der Einstiegs- und Orientierungsphase zeichnen sich durch ein hohes Maß an Energie und Interesse für das Neue aus. Diese Phase ist geprägt von einem Beobachten und Orientierungsuchen im neuen Kontext und dem Versuch in der Fülle der Eindrücke einen ersten Durchblick zu gewinnen. Meist besteht eine hohe Bereitschaft sich für die neuen Eindrücke zu öffnen und es werden – je nach individuellem Temperament – eigene Ideen und Vorstellungen mehr oder weniger stürmisch und dem Umfeld angemessen eingebracht.

<b>Charakteristik</b>	sich umsehen ersten Durchblick gewinnen
<b>Stärke</b>	impulsgebende Kraft Kreativität
<b>Entwicklungsfeld</b>	Geduld und Sensibilität geordnetes Vorgehen
<b>Bildungsthemen</b>	Basiswissen erwerben Vermitteln der Unternehmenswerte und Unternehmenskultur
<b>Führungsfocus</b>	Potenziale erfassen und entwickeln den optimalen Einsatzort finden
<b>Maßnahmen</b>	Einführungsprogramme, Trainee-Programme, Mentoring, Standortbestimmung

## Übergangsthema „Identifikation“

Eine gelungene Einstiegs- und Orientierungsphase im Unternehmen macht sich vor allem durch ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen bemerkbar.

<b>Relevante Themen für die Person</b>	Wer bin ich in dieser Organisation? Was ist mein Beitrag?
<b>Relevante Themen für die Organisation</b>	Wie wird das Entwicklungspotenzial eingeschätzt? Welche neuen Impulse können umgesetzt werden?
<b>Resonanz als Erfolgsfaktor</b> Das Ausmaß an Resonanz zwischen den Vorstellungen und Werthaltungen der Person und den Bedingungen des Arbeitskontexts und den Organisationswerten und Leitbildern bestimmen den erfolgreichen Übergang in die nächste Phase.	

## Phase „Erweiterung und Erfahrung“

Ist der Einstieg und die Orientierung geschafft, so folgt eine Phase, in der vielfältige Erfahrungen gesammelt werden und nach vielen Anregungen und Impulsen Ausschau gehalten wird. Die Suchimpulse gehen nach allen Richtungen und die Begeisterung, sich im nun schon etwas vertrauteren Berufskontext auszubreiten und die eigenen Potenziale einzusetzen, ist groß. Bei ausreichend Anregung und Material kann sich die Freude an der Aneignung von Wissen und Erfahrung voll entfalten. Neben dem Zur-Verfügung-Stellen von ausreichenden Ressourcen ist vor allem zu beachten, dass es gilt sich in der Begeisterung nicht zu verzehren und zu verzetteln sondern auch in der Fülle Prioritäten und das Wesentliche zu ermitteln und durch klare Zielformulierungen nötige Leistungs- und Entscheidungsparameter zu generieren.

<b>Charakteristik</b>	begeistert etwas zur Sprache bringen
<b>Stärke</b>	schöpferische Kraft sich voll Freude ausbreiten
<b>Entwicklungsfeld</b>	Zielklarheit das Wesentliche tun
<b>Bildungsthemen</b>	Spezialwissen und Fachkompetenz aufbauen Reflexionsfähigkeit erwerben
<b>Führungsfocus</b>	Potentiale sichtbar machen optimales Gedeihen ermöglichen
<b>Maßnahmen</b>	Mentoring, Management Development Programme, Nachwuchsprogramme, Potenzialanalyse, Karenzmodelle Burn-out Prävention

### Übergangsthema „Verantwortung“

Die berufliche Karriere wird meist durch Herausforderungen und Aufgaben außerhalb des beruflichen Daseins überlagert bzw. begrenzt. Es wird Energie für nicht-berufliche Ziele benötigt. Beispielsweise für Kinderbetreuung, die Pflege älterer Familienmitglieder und/oder außerberufliche Interessen.

<b>Relevante Themen für die Person</b>	Kann ich mich ausreichend verwirklichen? Stimmen die beruflichen Konditionen mit meinen Wünschen und Verpflichtungen überein?
<b>Relevante Themen für die Organisation</b>	Welche Ressourcen sollen zur Verfügung gestellt werden? Welches Entgegenkommen der Organisation für außerberufliche Verpflichtungen des/der MitarbeiterIn ist möglich?
<b>Vereinbarkeit als Erfolgsfaktor</b> Gelingt es die vielfältigen Verantwortungsbereiche gut miteinander zu vereinbaren, so wird mit Freude und Engagement die nächste Phase erreicht.	

### Phase „Etablierung und Überblick“

Personen in dieser Phase haben nunmehr einen guten Überblick über ihr eigenes Arbeitsfeld und ihre persönlichen Möglichkeiten aber auch über den Gesamtrahmen der Organisation. Oft besitzen sie ein ausgewogenes Verhältnis zu vielen Bereichen der Organisation und sind in unterschiedlichsten Netzwerken vertreten. Neben der sich dadurch ergebenden Chance diese Situation für Kommunikation und Mediation zu nutzen, ist es aber daneben auch wichtig, auf eine gute Balance innerhalb der Person zu achten. Damit ist vor allem das Vermögen sich abzugrenzen, gut für sich selbst zu sorgen und sich beispielsweise durch vermehrtes Delegieren zu entlasten, gemeint. Nicht zuletzt deshalb, weil gerade in dieser Phase oftmals auch außerberufliche Belastungen gegeben sind.

<b>Charakteristik</b>	seinen/ihren Platz gefunden haben Kommunikation nach allen Seiten
<b>Stärke</b>	ausgleichende Kraft Gegensätze integrieren können
<b>Entwicklungsfeld</b>	sich entlasten, delegieren Netzwerke nutzen
<b>Bildungsthemen</b>	Persönlichkeitsbildende Inhalte der Weiterbildung Erfahrungen weitergeben
<b>Führungsfocus</b>	das richtige Maß an Verantwortung ermitteln Selbstmanagement fördern
<b>Maßnahmen</b>	Einsatz als MentorIn, BeraterIn bei EinsteigerInnen, Job Enrichment, Job Rotation, Stellvertretung, Work-Life-Balance und Gesundheit im Betrieb

### Übergangsthema „Gesundheit“

Langfristige Erhaltung der Gesundheit, Lebensgewohnheiten verändern zugunsten der inneren Balance, bewusster Umgang mit persönlichen Kräften.

<b>Relevante Themen für die Person</b>	Achte ich ausreichend auf meine Gesundheit? Finde ich einen Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben?
<b>Relevante Themen für die Organisation</b>	Wird das Potenzial der Person ausgewogen eingesetzt? Was kann die Organisation für die langfristige Erhaltung der Gesundheit der MitarbeiterInnen tun?
<b>Balance als Erfolgsfaktor</b> Das Ausmaß an Balance bestimmt, ob die nächste Phase gesund und in einem ausgewogen und harmonischen Zustand erreicht wird.	

### Phase „Konzentration und Analyse“

Nun stellt sich eine, nach außen hin, etwas abgeklärt wirkende Haltung ein. Personen in dieser Phase verfügen über einen reichen Erfahrungs- und Wissensschatz, sind gefestigt in ihrer Berufsidentität und verfügen über die nötige Routine viele Prozesse rasch und klar erkennen und bewerten zu können. Ihre Prioritäten sind meist festgelegt und dadurch kann sich eine gewisse Unbeweglichkeit und Skepsis Veränderungen gegenüber ergeben. Dabei liegt genau im Ausmaß der Begeisterungsfähigkeit für Neues auch der Schlüssel für die weitere und langfristige Erhaltung der Leistungsbereitschaft. Da der Karrierezenit nun meist schon überschritten ist, eignen sich diese Personen oft ausgezeichnet als MentorInnen für Personen mit weniger Erfahrung. Die Anregung durch den Kontakt mit jüngeren KollegInnen und/oder das Verwirklichen von bisher noch nicht erkannten und verwirklichten Potenzialen bedingt oft eine neue Schwerpunktsetzung in der Berufsrolle.

<b>Charakteristik</b>	beständig klare Einschätzung dessen, was von wirklichem Wert ist
<b>Stärke</b>	verdichtende Kraft Prioritäten ermitteln
<b>Entwicklungsfeld</b>	Umgang mit Veränderungen das richtige Maß an Rückzug finden
<b>Bildungsthemen</b>	Erkennen noch ungenutzter eigener Potenziale neues Lernen – Verlernen von Gewohnheiten
<b>Führungsfocus</b>	bisher Geleistetes („Ernte“) benennen und würdigen nichtlineare Karriereentwicklung ermöglichen
<b>Maßnahmen</b>	Interner Stellenwechsel, Umschulung, Übernahme von Spezialaufgaben, Einsatz als MentorIn

### Übergangsthema „Motivation“

Die persönliche Karriere bewerten und würdigen. Motivation aus neuen Möglichkeiten schöpfen und demotivierende Faktoren minimieren.

<b>Relevante Themen für die Person</b>	Was motiviert bzw. demotiviert mich? Was möchte ich in dieser Organisation noch bewirken?
<b>Relevante Themen für die Organisation</b>	Wie kann die Lernbereitschaft und Motivation erhalten werden? Welche strukturellen Anpassungen an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen sind notwendig und möglich?
<b>Gestaltungsmöglichkeiten als Erfolgsfaktor</b> Motivation kann weiter bestehen bzw. erhöht werden durch die Chance zur Umgestaltung bisheriger Bedingungen und ein Erkennen von attraktiven neuen Möglichkeiten.	

### Phase „Ausstieg und Sinn“

Diese letzte Phase sollte gekennzeichnet sein von einem wertschätzenden und würdevollen Ausklang der Tätigkeit in der Organisation und dem „Brückenbauen“ hin zum nächsten Lebensabschnitt. Es gilt für ein geordnetes Wissensmanagement und einen rechtzeitigen Loslösungsprozess zu sorgen. Dabei kann das Bilanzziehen und Thematisieren der Sinnaspekte der vorangegangenen Tätigkeit ebenso bearbeitet werden wie die Möglichkeiten, die für die Zeit nach der Organisationszugehörigkeit erwartet werden.



<b>Charakteristik</b>	„offenes Ohr“ für alle Anliegen, verständnisvoll Fließende Grenzen und Übergänge
<b>Stärke</b>	der eigenen inneren Stimme vertrauen weise Lösungen finden
<b>Entwicklungsfeld</b>	Loslassen Potenziale auflösen und neu formieren
<b>Bildungsthemen</b>	Weitergabe von Wissen Gestaltung des eigenen beruflichen Abschlusses bezüglich Übergabe und Neubeginn
<b>Führungsfocus</b>	wertschätzend Abschied nehmen, Organisation des Know-How-Transfers
<b>Maßnahmen</b>	Vorbereitungsprogramme auf die Pensionierung, Einsatz als MentorIn, Maßnahmen zum Wissenstransfer, Soziale Bindungsmaßnahmen

### Übergangsthema „Neue Perspektiven“

Sich öffnen für neue Perspektiven und die Ungewissheit des Neuen hinnehmen. Mit Zuversicht die Kraft für Initiativen sammeln. Warten können und den richtigen Zeitpunkt für den Neustart ermitteln. Begleitung und Alleinsein organisieren um auf der nächsten Ebene neuerlich zu beginnen.

<b>Relevante Themen für die Person</b>	Wofür bleibt (mir) noch Zeit? Auseinandersetzung mit Loslösung und Tod
<b>Relevante Themen für die Organisation</b>	Wissensmanagement in der Abschiedsphase Übergänge organisieren
<b>Rückverbindung als Erfolgsfaktor</b> Je bewusster und intensiver ein Aufgehoben- und Rückverbundensein in einem größeren Ganzen erlebt werden kann, umso leichter fällt das Lösen von bisher Vertrautem und das Wagnis des Überstiegs in eine neue Ebene bzw. Dimension.	

## 4. Nutzen und Auswirkungen

Durch die lebensphasenbezogene Förderung der MitarbeiterInnen kann eine Anpassung an den altersstrukturellen Wandel in den Organisationen erfolgen. Es wird für die Leistungsfähigkeit einer Organisation immer ausschlaggebender werden, ob es gelingt einen konstruktiven Dialog der Generationen zu etablieren. So erkennen etwa immer mehr Unternehmen, dass sie über Trainings und Beratung teuer externes Wissen zukaufen, das intern oft auch vorhanden wäre, aber nicht ausgetauscht wird. Es werden daher zunehmend interne Lernnetzwerke geknüpft, z. B. Mentoring-Pools, Lernkreise oder Intervisionsgruppen. Diese Lernstrukturen haben den Vorteil, dass sie nicht nur qualifizierende Effekte besitzen, sondern dass sie gleichzeitig eine effiziente Form des Generationenmanagements darstellen. Das so genannte „Intergenerative Management“ nutzt, in Anlehnung an Diversity- Konzepte, den Generationenunterschied für einen produktiven und wertschätzenden Umgang zwischen den verschiedenen Altersgruppen und sorgt damit auch für einen permanenten Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Von einer Veränderungsperspektive betrachtet, können Changemanagement-Prozesse durch lebensphasenorientiertes Personalmanagement oftmals friktionsfreier implementiert werden. Als es beispielsweise bei den Firmen DuPont de Nemours Deutschland und MHP Mannesmann im Zuge von Betriebsstilllegungen und Umstrukturierungen zur Verabschiedung von mehreren hundert MitarbeiterInnen in den Vorruhestand kam, führte dies bei den Betroffenen zu erheblichen Schwierigkeiten. Der so genannte „natürliche Abgang“ stellte sich als gar nicht so natürlich heraus, wie es MangerInnen immer glauben machen wollen. Es fiel den MitarbeiterInnen schwer sich auf den doch sehr plötzlich gekommenen Übergang in das nachberufliche Leben einzustellen. Sowohl die Gestaltung der Freizeit als auch die Entwicklung einer sinnerfüllten Lebensführung in der Pension stellte für viele Betroffene eine kaum zu bewältigende Herausforderung dar. Solche Situationen bergen für Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Gefahrenpotenzial, da sich die Ängste der Gekündigten auf die restliche Belegschaft übertragen und zu Unruhe und Demotivation führen können. Es ging daher für DuPont de Nemours Deutschland und MHP Mannesmann darum, die Lage zu beruhigen und damit die erfolgreiche Durchführung der Change-Projekte abzusichern. Ziel der Maßnahmen für die Betroffenen war es, sie beim Wechsel vom letzten beruflichen in den ersten nachberuflichen Lebensabschnitt intensiv zu unterstützen. Im Rahmen von „AGE-Betriebsgruppen“ (VON ACHENBACH, 2005) beschäftigten sich die in den Vorruhestand verabschiedeten MitarbeiterInnen ca. ein Mal im Monat mit folgenden Themen:

- aktuelle Entwicklungen im Betrieb
- Gesundheit und Fitness
- finanzielle Absicherung, Steuern, persönliche wirtschaftliche Lage
- gemeinsame Organisation von Freizeit- und Bildungsaktivitäten
- ehrenamtliches Engagement

Gemeinsam werden sinnstiftende Aktivitäten in den Bereichen Soziales, Kultur und Wirtschaft entwickelt und umgesetzt. Dabei stehen zeitlich befristete Ideen und Projekte im Vordergrund.

Der Nutzen für die Unternehmen lag vor allem darin, dass der Personalabbau sozial verträglich durchgeführt wurde. Betroffene können sich rechtzeitig auf ihr Ausscheiden in die Pension vorbereiten und werden über ihre Betriebszugehörigkeit hinaus betreut. Damit zeigt das Unternehmen Verantwortungsbewusstsein seinen MitarbeiterInnen gegenüber. Dies fördert sowohl ein gutes Betriebsklima als auch ein positives Image nach außen. Durch Berichte in Lokalzeitungen beispielsweise wird das Marketing unterstützt und die Bevölkerung bzw. die KundInnen vom bürgerschaftlichen Engagement informiert. Die ehrenamtlich Aktiven werden zu positiven BotschafterInnen des Unternehmens.

## **5. Implementierung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements**

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement zu implementieren bedeutet, bestimmten Aspekten in der Entwicklung von Menschen mehr Aufmerksamkeit zu schenken als bisher. Dies ist in manchen betrieblichen Situationen besonders wichtig. Drei typische Situationen sind beispielsweise:

- Unternehmen mit inhomogener Belegschaft.  
Vielschichtige Belegschaften in Bezug auf Alter und kulturellem Hintergrund erfordern hohe Achtsamkeit bei der Konzeption von PE-Maßnahmen.  
Insbesondere in der Industrie, wo es um eine reibungslose Zusammenarbeit

auf der Produktionslinie geht, steigen mit zunehmenden Alters- und Kulturunterschieden die Konfliktpotenziale, die von erschwerter Zusammenarbeit bis hin zu Sabotageakten reichen. Als Reaktion auf solche Entwicklungen wird meist ausschließlich die Kontrolle verstärkt. Videokameras, Versetzungen oder Sanktionsandrohungen lösen diese Probleme jedoch meist nur kurzfristig. Unter dem Blickwinkel des lebensphasenorientierten Personalmanagements ist es sinnvoller, mit fein differenzierten Angeboten die Unterschiede in der Belegschaft wahrzunehmen und zu nützen. Dazu gehört

- die gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen mit den Betroffenen, damit die Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen gut abgedeckt werden können,
  - die Entwicklung von Kommunikationsregeln und –strukturen, die einen alters- und kulturübergreifenden Dialog fördern,
  - der Abbau von alters- und kulturhomogenen Gruppenbildungen, etwa durch gezielte Mischung von Arbeitsteams, durch Projekte mit wechselnden Gruppenzusammensetzungen oder gruppenübergreifenden Schulungen
- Unternehmen mit hohem Frauenanteil.  
Der Lebensentwurf eines „Mannes im mittleren Alter“ dient in den meisten Organisationen als Maßstab für Personalentwicklungsmaßnahmen. Dies bringt Frauen generell immer wieder in schwierige Situationen, weil sie in Maßnahmen gezwängt werden, die nur bedingt „passen“. Es besteht in Organisationen mit hohem Frauenanteil die Gefahr, dass der Personalbereich an den Bedürfnissen der Frauen – obwohl diese in der Mehrzahl sind - vorbeiproduziert. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt besonders an Frauen hohe individuelle Belastungen und Ansprüche. Das Wissen um lebensphasenbezogene Herausforderungen ermöglicht es, Frauen durch entsprechende Maßnahmen zu entlasten und in der Verwirklichung ihrer Potenziale als Mitarbeiterin und gegebenenfalls auch als Mutter zu unterstützen. Positive Effekte erzielen etwa:
    - Modelle, die ein „Führen in Teilzeit“ ermöglichen und damit den klassischen Karriereknick von Frauen mit Kind/ern verhindern
    - die konsequente Bindung karezielter Frauen an den Betrieb (Kontakt halten, regelmäßige Informationen, stundenweise Aushilfe, Einbeziehung in Betriebsausflüge und Firmenfeste, Teilnahme an Weiterbildungen und Nachschulungen, u. v. m.) um Know-how Verluste zu minimieren.
    - gezielte Karriereentwicklung und Netzwerkbildung für Frauen zur Ermutigung und gegenseitigen Unterstützung.
  - Unternehmen mit großen stabilen MitarbeiterInnengruppen, die gemeinsam alt werden.  
In Branchen, die Personalabbau über Aufnahmestopps bewältigen oder bei jungen aufstrebenden Unternehmen, die nach den Aufbaujahren bei geringer Fluktuation kaum noch Nachschub an neuen MitarbeiterInnen benötigen, ist oftmals die Entwicklung des „gemeinsamen Altwerdens“ zu beobachten. Mit der Zeit stellt sich dann die innerbetriebliche Alterspyramide auf den Kopf. Zu den ersten kritischen Situationen für das Unternehmen kommt es meist dann, wenn große Teile der Belegschaft den Karriereplafond erreichen, gleichzeitig in die Midlifecrisis fallen und vielleicht auch noch daheim die familiäre Doppelbelastung zu bewältigen haben. Es sollte dann nicht überraschen, wenn die Motivation und das soziale Klima im ganzen Unternehmen leiden. Gegensteuern kann man durch:

- altersdifferenziertes Recruiting, in dessen Rahmen gezielt Personengruppen aus unterschiedlichen Alterskategorien ausgewählt werden. Bei der Neueröffnung von Firmenstandorten ist es etwa wichtig, auch MitarbeiterInnen zwischen 50 und 60 Jahren aufzunehmen, damit man gleich mit einer ausgewogenen Altersschichtung beginnen kann und so ein späteres Kippen der Personalstruktur vermeiden kann.
- Maßnahmen zur Förderung der innerbetrieblichen Mobilität, die einen möglichst flexiblen internen Arbeitsmarkt fördern sollen. Berufliche Neuorientierung abseits linearer Karrierevorstellungen kann zu motivierenden Neuanfängen führen.
- die bewusste Verknüpfung der Wissens- und der Erfahrungswerte verschiedener Altersgruppen. Mentoring-Programme, Kompetenz tandems und Job Rotation unterstützen sehr wirksam eine neue Nutzung persönlicher Potenziale, können durch einen gezielten Perspektivenwechsel die Bewusstheit über bisher weniger eingesetzte Talente fördern und die individuelle Lernbereitschaft sowie Lernfähigkeit enorm erhöhen.

Bei der Umsetzung von lebensphasenorientiertem Personalmanagement sind die folgenden beiden Faktoren besonders zu berücksichtigen:

Erforderliche Ressourcen im Personalmanagement:

- Es muss jemand Zeit bekommen, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.
- Die zuständige Person soll alle Möglichkeiten nutzen können, sich das notwendige Know-how aufzubauen, sei es durch Literatur, durch Benchmarking oder durch externe Beratung.
- Beim Top-Management sollte ein Verständnis für die Notwendigkeit und den Nutzen der lebensphasenbezogenen Herangehensweise gegeben sein, damit der/die PersonalmanagerIn für die entsprechenden Maßnahmen die erforderliche Unterstützung und den nötigen Rückhalt bekommt.

Strukturiertes Prozessmanagement:

- Wichtig ist ein gut vorbereiteter und begleiteter Einführungsprozess. Die notwendigen Maßnahmen können nicht im „stillen Kämmerlein“ entwickelt werden, sondern es ist die Einbeziehung aller Betroffenen und der innerbetrieblichen Interessengruppen einzuplanen.
- Nach der Implementierung ist ein regelmäßiger Review mit dem Management und, wenn vorhanden, mit dem Betriebsrat empfehlenswert. So kann gewährleistet werden, dass durch die ständige Reflexion und Steuerung der Maßnahmenumsetzung eine nachhaltige Verankerung dieses Personalmanagement-Ansatzes im Unternehmen erreicht wird.

## Praxisbeispiel

Die Steiermärkische Sparkasse ist das größte Geldinstitut im Süden Österreichs und verfügt über Töchter im südosteuropäischen Raum. Das Unternehmen hat hinsichtlich der Umsetzung familienfreundlicher Anliegen bereits seit vielen Jahren einen sehr hohen Standard erreicht und setzt ein breites Spektrum dementsprechender Maßnahmen ein. Die Geschäftsführung und die Personalabteilung, geleitet von Herrn Prok. Johann Mehrl, betrachten sowohl die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auch das Gesundheitsmanagement als einen Wettbewerbsvorteil und haben für die konkrete betriebliche Praxis schon einige bedeutsame Auszeichnungen erhalten. Unter dem Schwerpunkt „Work-Life-Balance“ werden nunmehr seit 2 Jahren auch gezielte Angebote im Sinne der lebensphasenorientierten Personalentwicklung erarbeitet und umgesetzt. Von Einführungsprogrammen für neue MitarbeiterInnen, über Nachwuchs- und Entwicklungsmaßnahmen für die PotenzialträgerInnen, Burnout-Prävention für etablierte MitarbeiterInnen oder Maßnahmen zur innerbetrieblichen Neuorientierung für die KollegInnen nach dem Zenit ihrer Karriere, bis hin zur Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase für angehende PensionistInnen durch Ausstiegscoachings und Maßnahmen zum effizienten Wissensmanagement reicht die Palette der PE-Angebote.

Im betriebsinternen Gesundheitszentrum werden gezielt Veranstaltungen für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit in den unterschiedlichen Lebensphasen angeboten und damit den Bedürfnissen der einzelnen Altersgruppen möglichst optimal entsprochen.

Aber nicht nur im internen Personalmanagement, auch kundenseitig setzt die Steiermärkische Sparkasse auf eine lebensphasenorientierte Haltung. In einer eigenen Train-the-Trainer Schulung werden MultiplikatorInnen darin ausgebildet, die unterschiedlichen Lebensphasen und die damit zusammenhängenden Motivationsstrukturen zu erkennen und im Umgang mit den KundInnen zu berücksichtigen. Der Nutzen liegt dabei in der Entwicklung von Verhaltensweisen für eine sensible und altersgerechte Kommunikation und damit einhergehenden erfolgreichen Geschäftsabschlüssen.

Generell lässt sich der Nutzen für die Organisation beispielsweise in einer hohen Attraktivität des Unternehmens für neue MitarbeiterInnen am Personalmarkt erkennen, die Rückkehrquote nach Karenzurlauben liegt bei nahezu 100 % und auch eine Steigerung der Frauenquote in der Führungsebene verdeutlicht eine gelungene Work-Life-Balance.

**Do's und Don'ts der Umsetzung**

<b>Do's</b>	<b>Don'ts</b>
Für das Gelingen der Umsetzung ist es ausschlaggebend, dass Fach-, Macht- und ProzesspromotorInnen vorhanden sind und dass diese gut zusammenspielen.	MitarbeiterInnen nicht zwangsbeglücken – von den wahrgenommenen und z. B. in den MitarbeiterInnen-Gesprächen geäußerten Bedürfnissen der MitarbeiterInnen ausgehen.
Auf Effizienz und schlanke Strukturen achten; Die Lösungen müssen ohne großen Zusatzaufwand in die bestehenden HR-Prozesse integrierbar sein.	Maßnahmen nicht als Einzelaktion starten, sondern die Interessengruppen schon von Beginn an einbinden und ausreichend Feedback-Prozesse einplanen.
Sich ausreichend Zeit nehmen, um die Lösung genau an die jeweiligen betrieblichen Anforderungen anzupassen.	Die Grenzen der Verantwortung des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren. Klar definieren wie lange und wie weitgehend MitarbeiterInnen unterstützt werden.

Die Bewusstheit für den individuellen Lebenszyklus ermöglicht der Organisation die Würdigung der jeweiligen Qualitäten und ein Anerkennen der unterschiedlichen Potenziale. Dies kann eine erfolversprechende Haltung sein, um Wertschöpfung durch die Wertschätzung der Unterschiede zu erzielen.

**Literatur**

- Graf, Anita (2002): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien 2002
- Mayerhofer, Wolfgang (1992): Individueller Lebenszyklus und Lebensplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992
- Platsch, Klaus-Dieter (2005): Die fünf Wandlungsphasen. Das Tor zur chinesischen Medizin, München 2005
- Schein, Edgar H. (1995): Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung, 4. Aufl., Darmstadt/München 1995
- Von Achenbach, Vera (2005): Generation fünfzig plus – Die zweite Karriere; Gesellschaftliches Engagement mit Unternehmen, AGE Agentur für gesellschaftliches Engagement, Hamm 2005