

Kompetenzen sichern – ein Leben lang: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung.

von Prof. Dr. Jutta Rump

In Anbetracht der Trends und Entwicklungen, die unsere Arbeitswelt heute und in Zukunft prägen, tun Arbeitgeber gut daran, sich Wege zu erschließen, um die Kompetenzen, aber auch die Gesundheit und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg zu sichern und sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu positionieren.

Eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung bringt die Interessen des Arbeitgebers in Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten, so dass eine Win-win-Situation entsteht. Ziel ist es, von Kollektivregeln abzurücken und stattdessen individualisierte und maßgeschneiderte Lösungen für die einzelnen Zielgruppen zu finden.

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Daneben leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability, das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt.



Mehrere Trends beeinflussen die Arbeitswelt nachhaltig. So bedingt der demografische Wandel neben einer Schrumpfung und Alterung der Erwerbsbevölkerung auch eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit. „Laufzeiten“ von 45 Jahren und mehr werden künftig eher die Regel denn die Ausnahme sein. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass Beschäftigte neben ihrer Erwerbs- und Familientätigkeit auch verlässliche Freiräume benötigen, um sich zu regenerieren und einen Ausgleich zu schaffen (IfB! 2012). Zudem führt der demografische Wandel dazu, dass die Verfügbarkeit von Fachkräften kurzfristig konstant bleibt und mittelfristig sinken wird.

Zwar lassen sich die derzeitigen Demografieszenarien und -vorausrechnungen vor dem Hintergrund der massiven Zuwanderung nicht mehr halten, sodass sich die quantitative Basis für die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in den kommenden Jahrzehnten deutlich verändert. Kurz- bis mittelfristig ist jedoch unter Einbezug der qualitativen Perspektive nicht davon auszugehen, dass sich die Fachkräfteengpässe hierdurch drastisch verringern werden. Denn eine nachhaltige Integration unter Berücksichtigung der Sprachkompetenz, der qualifikatorischen Anschlussfähigkeit und des Abbaus kultureller Barrieren lässt sich nicht „von heute auf morgen“ realisieren.

Gleichzeitig wird die Arbeitswelt von technisch-ökonomischen Trends geprägt. Zunehmende Digitalisierung, Mediatisierung und Mobilisierung sowie die steigende Notwendigkeit einer schnellen Reaktionsfähigkeit, komplexer Lösungen und einer hohen Innovationsfähigkeit durch weltweiten Wettbewerb sind Beispiele für technisch-ökonomische Entwicklungen. Die steigende Wissensintensität an den Arbeitsplätzen in den Prozessen und Systemen hat einen steigenden Bedarf an Fachkräften zur Folge. Die Notwendigkeit zum Handeln ist evident: Wenn wir die Anzahl von (potenziellen) Fachkräften als nicht veränderbar ansehen, müssen wir die Kompetenzen und Qualifikationen der einzelnen (potenziellen) Fachkräfte erhöhen, um so das Know-how konstant zu halten.

Dabei gilt es auch gesellschaftliche Trends zu beachten, die das Arbeiten der Zukunft bestimmen. Zum einen nimmt die Vielfalt der Arbeits- und Lebensentwürfe im Zuge eines Erwerbslebens zu, zum anderen auch die Vielfalt innerhalb der Belegschaften: Mehr ältere und mehr weibliche Beschäftigte, unterschiedliche Generationen mit teils konträren Wertevorstellungen, aber auch eine steigende Zahl von Menschen mit Migrationshintergrund und Migrationserfahrungen verändern das Bild in den Betrieben. Da sich das Rollenverständnis immer stärker wandelt, ist auch bei einer zunehmenden Zahl von Vätern der Wunsch vorhanden, intensiver an der Entwicklung ihrer Kinder teilzuhaben und dafür ihr Arbeitsvolumen zumindest phasenweise anzupassen.



Diese Entwicklungen und ihre Konsequenzen bedeuten eine enorme Herausforderung für Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen.

Wettbewerbsfähigkeit lässt sich nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufrechterhalten, die über das jeweils erfolgskritische Wissen und die erfolgskritischen Kompetenzen verfügen und die Fähigkeit und Bereitschaft mitbringen, diese stets aufs Neue zu aktualisieren. Gleichzeitig ist bei diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine immer stärkere Individualisierung zu beobachten, d.h. sie möchten mit spezifischen Maßnahmen und Instrumenten „dort abgeholt werden, wo sie stehen“.

Beide Seiten – Beschäftigte und Arbeitgeber – sind in der Pflicht, die Rahmenbedingungen füreinander derart zu gestalten, dass Motivation, Kompetenzen und Gesundheit

– mit anderen Worten die Beschäftigungsfähigkeit – über einen immer länger werdenden Zeitraum hinweg gewahrt bleiben und sich entwickeln können (Rump et al. 2014).

Es wird deutlich, dass es einer individualisierten Personalpolitik bedarf, um sich den beschriebenen Herausforderungen zu stellen. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt „vom ersten bis zum letzten Tag“ des Erwerbslebens die Beschäftigten mit all ihren beruflichen ebenso wie ihren privaten Bedürfnissen. Sie trägt dazu bei, dass Motivation, Gesundheit und Kompetenzen über das gesamte Erwerbsleben hinweg aufrechterhalten und gefördert werden und damit das gesamte Potenzial der Belegschaft zum Tragen kommt.

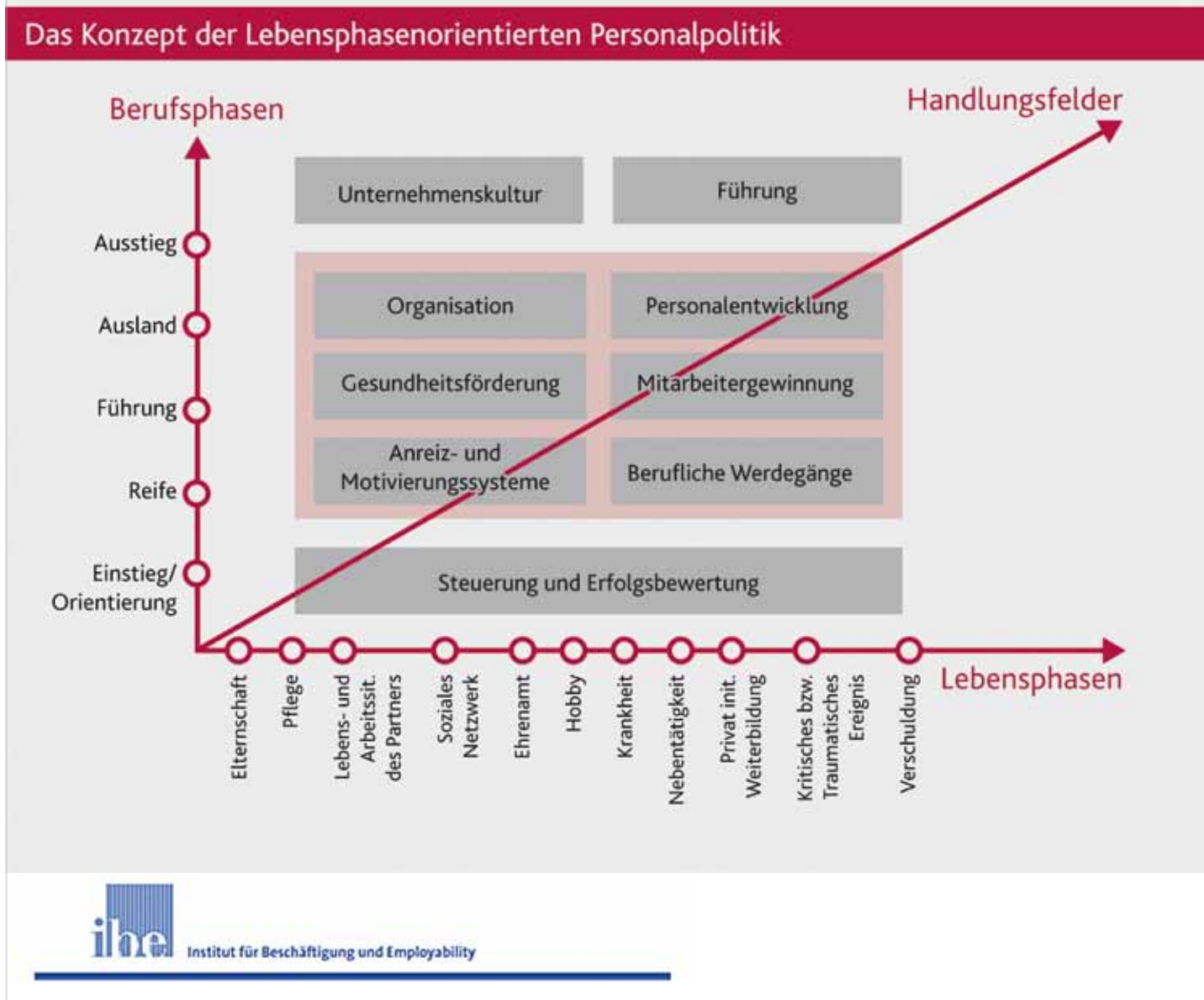
Dazu bedarf es eines ganzheitlichen und integrativen Konzeptes, das alle relevanten Unternehmensfelder einbezieht, die Aktivität

ten in Bezug auf die Lebensphasenorientierung aufeinander abstimmt und nicht zuletzt die betrieblichen Notwendigkeiten mit den Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten verknüpft (Rump et al. 2014, vgl. Abb. 1).

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass alle Handlungsfelder gleichermaßen zur Sicherung von Gesundheit, Motivation und Kompetenzerhalt beitragen. Dabei bilden Unternehmenskultur und Führung gewissermaßen das Fundament.

Gut gemeinte Ansätze einer lebensphasenorientierten Personalpolitik sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht auf einer entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur aufbauen, die beispielsweise Lernen über den Lebensverlauf hinweg fördert und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Stärken sowie lebensphasenbedingten

Abb. 1: Das Gesamtkonzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (Rump et al. 2014, S. 21)



Weichenstellung:
Lebenslanges Lernen
wird zur Normalität.



Bedürfnissen wertschätzt.

Als Schwerpunkt der Betrachtung der weiteren Handlungsfelder wird nachfolgend die Personalentwicklung herausgegriffen. Diese muss einen vorausschauenden Ansatz verfolgen, in dem die Qualifikation des bzw. der Einzelnen einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung unterliegt, die sich nicht nur an konkreten betrieblichen Bedürfnissen oder der Beschäftigungssituation ausrichtet, sondern auch an den aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Initiative geht dabei sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Beschäftigten aus, die nicht die Rolle der passiven Konsumenten annehmen, sondern aktiv mitgestalten. Dabei sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen (Rump et al. 2014):

Förderung des „lebenslangen Lernens“

Der erste Schritt ist hierbei die Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften dafür, dass die Lebensarbeitszeit sich deutlich verlängern wird und es daher künftig nicht mehr ausreichend ist, nur bis zu einem bestimmten Alter an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Um den kontinuierlichen Entwicklungsprozess zu gewährleisten, empfiehlt es sich, Lernen am Arbeitsplatz in allen Berufsphasen zu unterstützen. Als Methoden dafür eignen sich z.B. Lerninseln, Werkstattzirkel, Job Enrichment, Job Enlargement und Job Rotationen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei selbstgesteuertem Lernen am Arbeitsplatz mithilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien, die im Zuge

der Digitalisierung immer weitreichendere Möglichkeiten bieten, zu. Für das Unternehmen bieten solche „E-Learning-Programme“ und „Blended Learning-Programme“ den Vorteil, dass die Anwesenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb gesichert ist und Fortbildungskosten für externe, praxisferne Kurse entfallen. Den Beschäftigten wird dadurch eine hohe Zeitsouveränität ermöglicht und sie können ihre Weiterbildung lebensphasenorientiert gestalten.



Offenheit für überfachliche Kompetenzen

Regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder institutionalisierte Mitarbeiterjahresgespräche können auch dafür genutzt werden, in Erfahrung zu bringen, über welche informell erworbenen Kompetenzen die Beschäftigten verfügen. Nicht selten schlummern beispielsweise „heimliche“ Organisationstalente in Abteilungen und Bereichen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen gar nicht sinnstiftend einbringen können. Für das Unternehmen bleiben dann wertvolle Fähigkeiten ungenutzt. In diesem Zusammenhang gilt es auch, das Augenmerk auf die überfachlichen Kompetenzen zu richten, die im Rahmen von Kompetenz- und Qualifikationsanalysen ebenso Berücksichtigung finden sollten wie die fachlichen Kenntnisse der Beschäftigten. Sie können gleichermaßen durch Familienzeiten, Hobbys oder ehrenamtliches Engagement erworben worden sein. Zu denken ist beispielsweise an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im privaten Bereich in einem Verein Führungsaufgaben innehaben.

Alter(n)sgerechte Gestaltung der Personalentwicklung

Bei der Konzeption von alter(n)sgerechten Weiterbildungs- bzw. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sollte bedacht werden, dass sich das Lernen Erwachsener deutlich vom Lernen in der

Motivierend:
Flexible Arbeitsmodelle
in jeder Lebensphase.



Schul- bzw. Ausbildungssituation unterscheidet. Dabei sind die unterschiedlichen Lernmuster älterer und jüngerer Beschäftigter mit einzubeziehen, nicht zuletzt durch alter(n)sgerechte Didaktik und Lernformen. Interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeit wirkt dabei ebenso qualifikationsförderlich wie Hospitationen auf verschiedenen Arbeitsplätzen sowie intergeneratives Lernen in altersgemischter Team- und Gruppenarbeit. Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Alters- und Beschäftigtengruppen, die stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden, können unterstützend dabei wirken, nicht einseitig zu qualifizieren und einen konsequenten Wechsel in anspruchsvollere Tätigkeiten sicherzustellen.

Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen

Im Rahmen einer individuellen Weiterbildungsorganisation sollten die zeitlichen und organisatorischen Verfügbarkeiten der Beschäftigten mit einbezogen werden. Je nach Bedarfslage können Angebote in Teilzeit, der Verzicht auf Wochenendseminare und / oder Fortbildungsangebote in der Nähe von Wohn- und Arbeitsort vereinbarkeitsförderlich wirken. Ebenfalls denkbar ist es, während der Maßnahmen eine Kinderbetreuung zu organisieren.

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für einen befristeten Zeitraum ihre Erwerbstätigkeit im Unternehmen unterbrechen (zum Beispiel im Rahmen einer Elternzeit oder eines Sabbaticals), kann angeboten werden, während der Abwesenheitsphase an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen,

um den Kontakt zum Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Ebenso empfiehlt es sich, eine gezielte und individuelle Weiterbildung für solche Beschäftigte zu fördern, die nach Auszeiten in das Unternehmen zurückkehren.

Appellieren an die Eigenverantwortung

Den Beschäftigten sollte deutlich werden, dass eine individualisierte Personalentwicklung nicht nur in der Verantwortung des Unternehmens liegt, sondern auch mit Eigenverantwortung verbunden ist. Dies kann beispielsweise dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass privat initiierte Weiterbildungsbestrebungen durch eine erhöhte Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. Empfehlenswert ist auch, die Beschäftigten an Fragen zu beteiligen, die ihr jeweiliges Arbeitsumfeld betreffen. So zeigt man Wertschätzung für ihre Beiträge und profitiert auch von ihrem direkten Sachbezug.

Als einer der zentralen Vorteile der Lebensphasenorientierung ist die Möglichkeit zu sehen, lebensphasenbedingte Auszeiten vergleichsweise kurz zu halten. Für die Beschäftigten bedeutet eine frühzeitige Rückkehr zum einen den Erhalt ihrer Qualifikationen für die entsprechende Aufgabe – im Hinblick auf den Kompetenzerhalt und den beruflichen Werdegang ein entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Karriereweg. Dies gilt insbesondere für Frauen, die nach wie vor stärker als Männer mit Doppel- oder Dreifachbelastungen durch berufliche

und private Verpflichtungen (Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen, Haushalt etc.) konfrontiert sind.

Gesellschaftspolitisch entspricht dies dem neuen Rollenverständnis in Partnerschaftsbeziehungen. Zum anderen bleibt den Arbeitgebern Know-how erhalten, in das sie gegebenenfalls in nicht unerheblicher Weise investiert haben bzw. dessen Ersatz nur schwer oder unter hohen Aufwendungen möglich wäre.

Wissens-Vorsprung



IfB! (Initiative für Beschäftigung!) (2012): „Arbeit der Zukunft gestalten“ Ergebnisse des Fachdialogs, Berlin 2012.

Rump, J. / Wilms, G. / Eilers, S. (2014): Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik, in: Rump, J. / Eilers, S. (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Springer, Heidelberg, S. 3 – 69.

Details & Bestellformular:
www.bfd.de/infoline161