

In jeder Lebensphase zeigt der Mensch besondere Stärken. Speziell darauf zugeschnittene Maßnahmen zur Personalentwicklung fördern diese – zum Vorteil des Unternehmens.

Das Potenzial der Generationen

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement hat seine ersten Wurzeln ganz unauffällig geschlagen. Einzelne Unternehmen begannen, ihre Personalentwicklungs- und Personalmanagementlösungen in eine bestimmte Richtung auszu-differenzieren: So wird das Mitarbeitergespräch nicht mehr gänzlich nach demselben Schema durchgeführt, sondern für verschiedene Alters- und Karrieregruppen unterschiedlich adaptiert. Oder MitarbeiterInnen werden in bestimmten Berufsphasen individuelle Maßnahmen zur Karriereorientierung angeboten. Unter dem Aspekt Work-Life-Balance wird der Gesundheit oder der persönlichen Lebensführung erhöhte betriebliche Aufmerksamkeit geschenkt.

Ein Beispiel: Die Steiermärkische Sparkasse ist das größte Geldinstitut im Süden Österreichs und verfügt über Töchter im südosteuropäischen Raum. Unter dem Titel Work-Life-Balance werden seit zwei Jahren gezielte Angebote im Sinne der lebensphasenorientierten

Personalentwicklung erarbeitet und umgesetzt. Dazu gehören Einführungsprogramme für neue MitarbeiterInnen, Nachwuchs- und Entwicklungsmaßnahmen für die PotenzialträgerInnen, Burnout-Prävention für etablierte MitarbeiterInnen. Angebote 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 komplettieren das Angebot. 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.

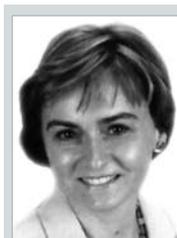
Aber nicht nur im internen Personalmanagement, auch kundenseitig setzt die Steiermärkische Sparkasse auf eine lebensphasenorientierte Haltung. In einer eigenen Train-the-Trainer-Schulung werden MultiplikatorInnen darin ausgebildet, die unterschiedlichen Lebensphasen und die damit zusammenhängenden Motivationsstrukturen 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.

Zyklisch statt linear

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 Lebensphasen-Modell, das auf dem „Prinzip der fünf Wandlungsphasen“ aufgebaut ist, ist deshalb zyklisch gestaltet. Das „Prinzip der fünf Wandlungsphasen“ ist Kernstück der traditionellen Chinesischen Medizin und der daoistischen Weltanschauung.

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

Personen in der Einstiegs- und Orientierungsphase zeichnen sich durch ein hohes Maß an Energie und Inte-

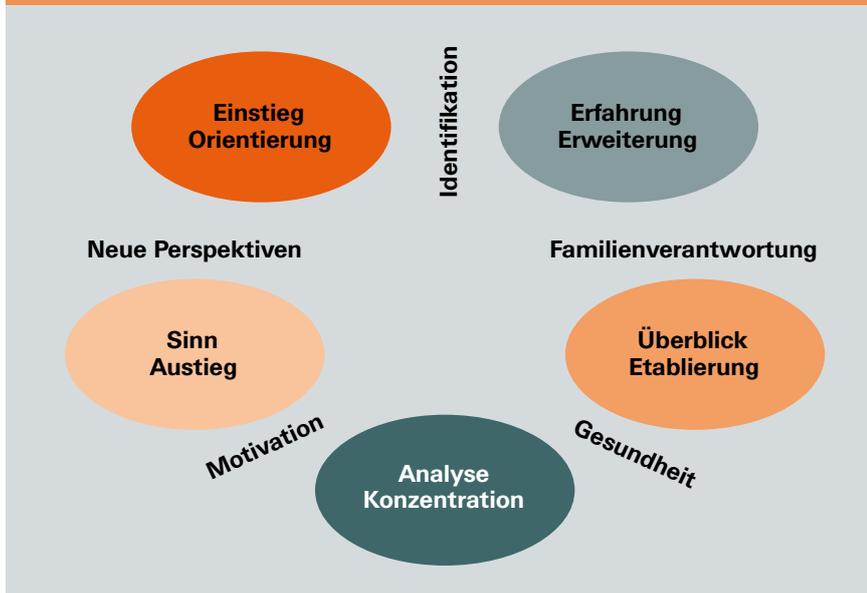


*Dr. Renate Augusta, Lehrbeauftragte Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Graz, Partnerin Quintessenz Organisationsberatung GmbH, Graz
Kontakt: renate.augusta@uni-graz.at*

Stichwörter in diesem Beitrag

Work-Life-Balance
Lebensphasen
Humanressource

Abb.: Die fünf Wandlungsphasen der beruflich-professionellen Entwicklung



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

Vielfältige Erfahrung

Es 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.

Es gilt aber auch, sich in der Begeisterung nicht zu verzehren und zu verzetteln sondern in der Fülle klare Ziele zu formulieren und nötige Leistungs- und Entscheidungsparameter zu generieren.

Die Übergangsthemen sind davon bestimmt, dass die berufliche Karriere meist durch Herausforderungen und Aufgaben außerhalb des beruflichen Daseins überlagert beziehungsweise begrenzt werden. Dazu gehören Kinderbetreuung, die Pflege älterer Familienmitglieder oder außerberufliche Interessen.

Guter Überblick

Personen in der Phase „Etablierung und Überblick“ haben 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 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 außerberufliche Belastungen gegeben sind. Übergangsthemen sind hier: Langfristige Erhaltung der Gesundheit, Lebensgewohnheiten verändern zugunsten der inneren Balance, bewusster Umgang mit persönlichen Kräften.

Mit der Phase „Konzentration und Analyse“ 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.

Tab: Die Einstiegs- und Orientierungsphase

Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> • sich umsehen • ersten Durchblick gewinnen
Stärke	<ul style="list-style-type: none"> • impulsgebende Kraft • Kreativität
Entwicklungsfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Geduld und Sensibilität • geordnetes Vorgehen
Bildungsthemen	<ul style="list-style-type: none"> • Basiswissen erwerben • Vermitteln der Unternehmenswerte und Unternehmenskultur
Führungsfocus	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziale erfassen und entwickeln • den optimalen Einsatzort finden
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Einführungsprogramme, Trainee-Programme, Mentoring, Standortbestimmung

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 Mentoren 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. Wichtige Übergangsthemen sind nun, die persönliche Karriere zu bewerten und zu würdigen, Motivation aus neuen Möglichkeiten zu schöpfen und demotivierende Faktoren zu minimieren. Die letzte Phase „Ausstieg und Sinn“ 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.

Aufmerksamkeit schenken

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. Das gilt zum einen für Unternehmen mit inhomogener Belegschaft.

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 Per-

sonalmanagements ist es sinnvoller, mit fein differenzierten Angeboten die Unterschiede in der Belegschaft wahrzunehmen und zu nützen. Zum anderen gilt lebensphasenorientiertes Personalmanagement besonders für Unternehmen mit hohem Frauenanteil. Es besteht in diesen Organisationen die Gefahr, dass der Personalbereich an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen – 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

„Zu kritischen Situationen für das Unternehmen kommt es meist dann, wenn große Teile der Belegschaft den Karriereplafond erreichen, gleichzeitig in die Midlife-crisis fallen und vielleicht auch noch daheim die familiäre Doppelbelastung zu bewältigen haben.“

Herausforderungen ermöglicht es, Frauen durch entsprechende Maßnahmen zu entlasten und in der Verwirklichung ihrer Potenziale als Mitarbeiterin und gegebenenfalls auch als Mutter zu unterstützen.

Drittens sind Unternehmen mit großen stabilen MitarbeiterInnengruppen betroffen, die gemeinsam alt werden. In Branchen, die Personalabbau über Aufnahmestopp 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 er-

Lese-Tipp

Klaus-Dieter Platsch: **Die fünf Wandlungsphasen. Das Tor zur chinesischen Medizin.** Urban & Fischer bei Elsevier, München 2004, ISBN-13 9783437567100, 49,95 Euro

reichen, gleichzeitig in die Midlife-crisis 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.

Notwendiger Rückhalt

Bei der Umsetzung von lebensphasenorientiertem Personalmanagement ist besonders zu berücksichtigen, dass die erforderlichen Ressourcen im Personalmanagement vorhanden sind. 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. 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.

Außerdem gehört ein strukturiertes Prozessmanagement dazu. 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.