



Foto: Augusta

Autorin
Renate Augusta

Lehrbeauftragte am Zentrum für
Soziale Kompetenz der Universität Graz
Gesellschafterin der Quintessenz
Organisationsberatung

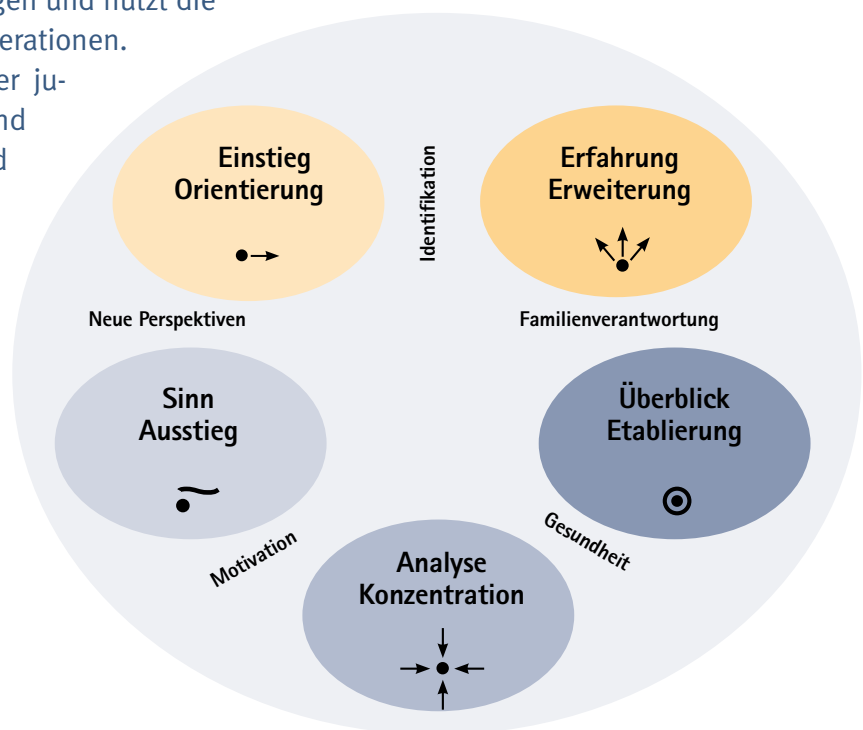
renate@augusta.at

Generations im Dialog

Wie Personalmanager die Stärken der Lebensphasen nutzen können

In jeder Lebensphase entwickeln Menschen neue Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ziele. Die lebensphasenorientierte Personalentwicklung berücksichtigt diese Veränderungen und nutzt die Potenziale der verschiedenen Generationen. Damit bewegt sie sich weg von einer jugendzentrierten Beschäftigungs- und politik hin zu einem ganzheitlichen und Human Resource Management.

Menschen leben heute im Durchschnitt 30 Jahre länger als noch vor 100 Jahren. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung nimmt der Anteil der älteren Menschen stetig zu. Die 50- und 60-Plus sind heute wesentlich vitaler als ihre Vorfahren im gleichen Alter waren. Das gilt auch für ihre berufliche Leistungsfähigkeit. Arbeitnehmer bleiben heute länger im Beruf, einige arbeiten sogar noch nach der Pensionierung projektbezogen weiter. Doch trotz aller Vitalität hat der 60-jährige Abteilungsleiter andere Stärken und Bedürfnisse als der 30-jährige Familienvater und der 20-jährige Berufseinsteiger. Die unterschiedlichen Lebensphasen wirken sich auf Beruf und Privatleben aus. In den vergangenen Jahren hat sich der Karrierebegriff



Das Modell der Lebensphasen

daher spürbar gewandelt. Work-Life-Balance wird zum Karriereprinzip. Viele Arbeitnehmer wünschen sich flexible Arbeitszeiten und mehr zeitliche Freiräume für Familie und Privatleben. Auch die steigende Vielfalt der Arbeitsformen und -verhältnisse erfordert eine Personalpolitik, die flexibel auf sich wandelnde Gegebenheiten reagiert.

Lebensphasen-Modell

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement gibt Antworten auf die gegenwärtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation und hilft Unternehmen dabei, die Ressourcen und Stärken der verschiedenen Generationen besser zu nutzen. Das Lebensphasen-Modell unterscheidet fünf Phasen der beruflichen Entwicklung, in denen jeweils andere Themen von Bedeutung sind.

1. Einstieg und Orientierung

In der Phase des Berufseinstiegs beobachten die Mitarbeiter zunächst ihre Umgebung und versuchen, sich im neuen Kontext zu orientieren. Sehr häufig bringen sie frische Ideen und Sichtweisen ein, die das Unternehmen für sich nutzen kann. Wichtig ist, dass die Führungskräfte die individuellen Potenziale des Nachwuchses früh erkennen und gezielt fördern.

Die Mitarbeiter sollten in dieser Phase eine Bindung zum Unternehmen aufbauen. Dass die Phase des Einstiegs und der Orientierung gelungen ist, können Betriebe unter anderem daran erkennen, dass sich ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen identifiziert.

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

2. Erweiterung und Erfahrung

Im Lauf der Zeit erwerben die Mitarbeiter neues Wissen, sie sammeln Erfahrung im Umgang mit Kollegen und Kunden und lernen Produkte und Dienstleistungen kennen. Voraussetzung für ihre Entwicklung ist, dass die Organisation einerseits genügend Ressourcen zur Verfügung stellt sowie klare Prioritäten und Ziele formuliert.

Sehr häufig überlagern in dieser Phase private Herausforderungen und Aufgaben die berufliche Karriere. Die Mitarbeiter benötigen Energie für nicht-berufliche Ziele, beispielsweise für die Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen oder andere außerberufliche Interessen. Diesen privaten Bedürfnissen müssen Organisationen Rechnung tragen.

Charakteristik	begeistert etwas zur Sprache bringen
Stärke	schöpferische Kraft, sich voll Freude ausbreiten
Entwicklungsfeld	Geduld und Sensibilität, geordnetes Vorgehen
Bildungsthemen	Spezialwissen und Fachkompetenz aufbauen, Reflexionsfähigkeit erwerben
Führungsfokus	Potenziale sichtbar machen, optimales Gedeihen ermöglichen
Maßnahmen	Mentoring, Management Development Programme, Nachwuchsprogramme, Potenzialanalyse, Karenzmodelle, Burnout-Prävention

3. Etablierung und Überblick

Die Mitarbeiter haben in dieser Phase bereits einen guten Überblick über ihr eigenes Arbeitsfeld und ihre persönlichen Möglich-

Charakteristik	seinen/ihren Platz gefunden haben, Kommunikation nach allen Seiten
Stärke	ausgleichende Kraft, Gegensätze integrieren können
Entwicklungsfeld	sich entlasten, delegieren, Netzwerke nutzen
Bildungsthemen	Persönlichkeitsbildende Inhalte der Weiterbildung, Erfahrungen weitergeben
Führungsfokus	das richtige Maß an Verantwortung ermitteln, Selbstmanagement fördern
Maßnahmen	Einsatz als Mentor oder Berater von Berufseinsteigern, Job-Enrichment, Job-Rotation, Stellvertretung, Work-Life-Balance und Gesundheit im Betrieb

keiten, aber auch über den Gesamtrahmen der Organisation und Branche. Sie verfügen über wertvolle Kontakte und Erfahrungen, die sie an ihre Kollegen weitergeben können. Zugleich wird es für sie immer wichtiger, mit den eigenen Kräften zu haushalten und Aufgaben abzugeben – zumal neben den beruflichen Verpflichtungen sehr häufig außerberufliche Aufgaben anstehen. Gerade in dieser Phase ist es daher von großer Bedeutung, gesundheitlich vorzubeugen.

4. Konzentration und Analyse

Der Karrierezenit ist in der Phase „Konzentration und Analyse“ meist schon überschritten. Die Mitarbeiter verfügen über einen reichen Erfahrungs- und Wissensschatz, sind in ihrer Berufsidentität gefestigt und verfügen über die nötige Routine, viele Prozesse rasch und klar zu erkennen und zu bewerten. Andererseits fehlt vielen die Entwicklungsperspektive.

Aufgabe der Führungskräfte ist es daher, den Beschäftigten ihre noch ungenutzten Potenziale aufzuzeigen, indem sie ihnen zum Beispiel Mentorenfunktionen übertragen. Die Organisation sollten in dieser Zeit die beruflichen Erfahrungen und die Karriere der Mitarbeiter würdigen und neue Leistungsanreize für sie schaffen.

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

5. Ausstieg und Sinn

In der letzten Phase ihrer Berufstätigkeit sollten die Beschäftigten die Möglichkeit haben, sich von der Organisation zu verabschieden und Brücken hin zum nächsten Lebensabschnitt zu bauen. Entscheidend ist, dass sich für sie neue Perspektiven öffnen. Sie müssen die Ungewissheit des Neuen annehmen und

Charakteristik	„offenes Ohr“ für alle Anliegen, verständnisvoll, fließende Grenzen und Übergänge
Stärke	der eigenen inneren Stimme vertrauen, weise Lösungen finden
Entwicklungsfeld	loslassen, Potenziale auflösen und neu formieren
Bildungsthemen	Weitergabe von Wissen, Gestaltung des eigenen beruflichen Abschlusses bezüglich Übergabe und Neubeginn
Führungsfokus	wertschätzend Abschied nehmen, Organisation des Know-how-Transfer
Maßnahmen	Vorbereitungsprogramme für die Pensionierung, Einsatz als Mentor, Maßnahmen zum Wissenstransfer, Soziale Bindungsmaßnahmen

mit Zuversicht die Kraft für Initiativen sammeln. Den Führungskräften fällt in dieser Phase die Aufgabe zu, den Wissenstransfer zu organisieren, um „Brain Drain“ zu verhindern.

Fallbeispiel

Wie Unternehmen das Konzept des Lebensphasen-Modells umsetzen können, zeigt das Beispiel der Steiermärkischen Sparkasse: Das größte Geldinstitut im Süden Österreichs mit Töchtern im südosteuropäischen Raum begann vor zwei Jahren damit, Angebote im Sinne der lebensphasenorientierten Personalentwicklung zu erarbeiten und umzusetzen. Dazu gehören Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter, Nachwuchs- und Entwicklungsförderung für Potenzialträger, Burnout-Prävention für etablierte Mitarbeiter und Hilfen zur innerbetrieblichen Neuorientierung für die Kollegen nach dem Zenit ihrer Karriere. Das Bankinstitut bietet angehenden Pensionisten Ausstiegscoachings an, um sie auf die nachberufliche Lebensphase vorzubereiten und fördert den Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Das betriebsinterne Gesundheitszentrum entwickelt Kurse und Programme, die unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigen.

Umsetzung

Unternehmen, die ihr Personalmanagement lebensphasengerecht gestalten möchten, müssen unter Umständen einige Hürden überwinden. Denn das Thema Alter ist tabubehaftet. Kommt es doch auf den Tisch, zeigen sich häufig die bislang unterschwellig vorhandenen Vorurteile und eine Polari-

sierung in „unbedarfte Youngsters“ versus „ausgebrannte Oldies“ beziehungsweise „motivierte Newcomer“ versus „erfahrene Mentoren“ wird sichtbar. Diese Stigmatisierungen aufzugreifen und ihren Wahrheitsgehalt zu prüfen, ist Herausforderung und Chance zugleich.

Anwendung

Drei Beispiele sollen zeigen, wie Unternehmen lebensphasengerechtes Personalmanagement sinnvoll umsetzen können.

Dos	Don'ts
Für das Gelingen der Umsetzung ist es ausschlaggebend, dass Fach-, Macht- und Prozesspromotor vorhanden sind und dass diese gut zusammenspielen.	Mitarbeiter nicht zwangsbeglücken, sondern von den wahrgenommenen und in Mitarbeiter-Gesprächen geäußerten Bedürfnissen der Beschäftigten 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 Interessensgruppen schon von Beginn an einbinden und ausreichend Feedback-Prozesse einplanen.
Ausreichend Zeit einplanen, 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 Mitarbeiter unterstützt werden.

Altersgerechter Verkauf

Unternehmen können in organisationsinternen Verkaufstrainings ein Profil der typischen Bedürfnisse in den jeweiligen Lebensphasen erstellen. Argumentation und Auftreten der Verkäufer sollte ebenso wie die Gestaltung der Verkaufsunterlagen auf die Lebensphase der Zielgruppe abgestimmt sein.

Neuorientierung nach dem Karrierezenit

Damit die Beschäftigten auch nach dem Karrierezenit noch motiviert sind, ist es wichtig, in Mitarbeitergesprächen bestimmte Fragen anzuschneiden, wie zum Beispiel: „Welche Interessen und Fähigkeiten, die Sie in Ihrem beruflichen Werdegang bisher zu wenig verwirklichen konnten, möchten Sie in Zukunft noch mehr in die Organisation einbringen?“, „Welche Aufgaben würden Sie gerne beibehalten, welche möchten Sie am liebsten abgeben?“.

Fragen wie diese können Perspektiven für eine Neuorientierung geben. Insgesamt geht es um maßvolle Veränderungen und Irritationen, die Anreize für innere Beweglichkeit

und Begeisterung schaffen können. Natürlich ist hier auch die entsprechende Beweglichkeit und Resonanz seitens der Organisation gefragt und für eine gelungene Neuorientierung als Basis nötig.

Vorbereitung auf die Pension

Ausstiegs- oder Perspektiven-Coachings, die ein oder zwei Jahre vor dem geplanten Ausscheiden aus der Organisation beginnen, können den Beschäftigten dabei helfen, sich von der bestehenden Arbeitssituation zu ver-

abschieden und auf die zukünftige Lebenssituation vorzubereiten. Die Coachings sollten monatlich stattfinden. Parallel dazu können die Mitarbeiter ein „Perspektiven-Tagebuch“ führen, über dessen Einträge sie in den Coachingsitzungen sprechen. Im Wesentlichen geht es um folgende Fragen: „Aus welchen Aufgaben ziehe ich mich langsam zurück?“, „Worauf gehe ich zu?“, „Was soll mehr werden?“

Mentoren- und Beratungsfunktionen können den Übergang in den neuen Lebensabschnitt ebenso erleichtern wie eine allmähliche Reduktion der Arbeitszeiten.

Nutzen für die Personalpraxis

Ein konstruktiver Dialog zwischen den Generationen ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Unternehmen, die den individuellen Lebenszyklus eines Menschen berücksichtigen, können die Qualitäten und Potenziale ihrer Beschäftigten besser anerkennen und nutzen. Sie erzielen Wertschöpfung durch die Wertschätzung der Unterschiede.