•

www.silberfuchs-netz.ch

Meeting vom 7. April 2011

Lebenszyklusorientierte Personalförderung praktisch

Langjährigkeit und damit verbundener Motivations- und Kompetenzabbau ist das grösste Problem reiferer Arbeitskräfte und der sie beschäftigenden Unternehmen. Massgeschneiderte Laufbahnentwicklung und Beweglichkeit fördernde Personalentwicklung bis zum Ende der Erwerbsarbeit sind sozusagen das Gegengift. Die „Landkarte", auf der sich all dies abspielt, sind HR-Konzepte, die

- simultan den Lebens-, Betriebs- und Funktionszyklus jedes Mitarbeiters, jeder Mitarbeiterin im Auge halten
- zeitgerecht nötige Entwicklungsimpulse setzen
- Ressourcen für die Meisterung von Veränderungen im Angebot haben
- über die strukturellen Voraussetzungen für Umbauten bei Berufswegen im Unternehmen verfügen.

Selbstverständlich spielen auch Rahmenbedingungen wie beispielsweise Pensionskassenregelungen und Lohnsysteme eine bedeutsame Rolle.

Vier Thesen:

1 Langjährige Routine senkt das Qualifikationsniveau von Mitarbeitenden

→ Nicht das Alter ist das Problem, sondern die Langjährigkeit

2 Neue Aufgaben, Anforderungen und Umgebungen fördern Lernen und Kompetenz

→ Veränderte Handlungsspielräume lösen stärkere Lernimpulse aus als Kurse.

3 Interessen, Motivation und Profil verändern sich im Lauf des Lebens

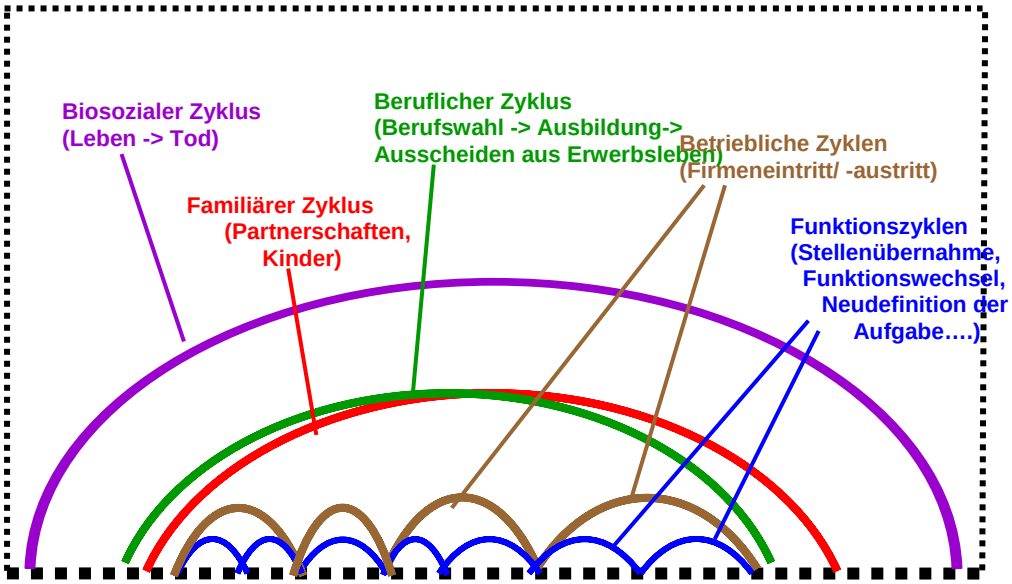
→ Wir sind mit 25 nicht dieselben wie mit 35, 45 und 55 Jahren. Interessen, Motivationen und Engagement wandeln sich. Gewisse Tatbeweise sind abgehakt. Schlummernde Talente drängen auf Realisierung. Das Bewusstsein für persönliche Stärken ist geschärft.

4 Ausserberufliche Verpflichtungen beeinflussen (nur) phasenweise den beruflichen Einsatz

→ Familienbedingte Reduktionen beim Arbeitspensum müssen korrigierbar bleiben. Um- und

Quereinstieg sollte die Entwicklungschancen nicht mindern. Nebenämter und anspruchsvolle Hobbies können das Kompetenzspektrum erweitern und die Motiviertheit stärken.

Konzept lebenszyklusorientierter HR-Politik



Rahmenbedingungen
- Wirtschaftliche Trends, Umbrüche und Konjunkturen
- Gesellschaftliche/politische Entwicklungen
- Demografie

Verschiedene Zyklen und ihre Auswirkungen auf betriebliche Personalentwicklung und –einsätze

- Biosozialer Zyklus: Lebensdauer steigt
- längere Phasen für Ausbildung, Lohnarbeit und Ruhestand
- Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit erfordert Engagement

- Familiärer Zyklus: Spannungsfeld Beruf/Familie für Frauen und Männer
- Scheidungshäufigkeit und Mehrzahl familiärer Zyklen
- Veränderte familiale Lebensformen; Einelternfamilien

- Beruflicher Zyklus: Aus- und Weiterbildung, berufliche Umstiege, Laufbahnkonstrukte
- Häufigere Arbeitsplatz- und Berufswechsel; Mobilität; Unterbrüche
- Neue Arbeitsformen
- Investitionen in langfristige Arbeitsmarktattraktivität; Mehrfach- und Weiterbildung; Jobwechsel als Lernchance

- Laufbahnen als Abfolge verschiedener Funktionen ohne hierarchische Veränderungen
- Bogenkarriere und sukzessiver Ausstieg aus der Erwerbsarbeit

- **Betrieblicher Zyklus: Einführung-Wachtsum-Reifung-Sättigung-Wechsel oder Austritt**
  - Verkürzte Verweildauer in Organisationen: Psychologischer Vertrag zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden schwindet
  - (Welt)Markteinflüsse, technische Innovation und betriebliche Dynamik steuern den Arbeitskräfteeinsatz in Organisationen
  - Kompetenzentwicklung und Perspektiven während ganzer Betriebszugehörigkeit

- **Funktionsbezogener Zyklus: Kompetenzzuwachs und Entwicklung**
  - Steigende Anforderungen und entsprechender Ressourceneinsatz
  - Wechselnde Funktionen bis zum Ende der Berufstätigkeit
  - Fachkarrieren und Führungskarrieren parallel und im Wechsel
  - Längere Zyklen mit zunehmendem Alter

Interdependenz und Dissonanz der Zyklen

- Besondere Belastungen und Erfolge in einzelnen Zyklen haben Auswirkungen auf andere.

- Neuanfänge und Übergänge absorbieren besonders viel Energie.

- Die Koordination der beruflich/betrieblichen Zyklen in Partnerschaften birgt Konflikte.

- Berufliche Zyklen von Frauen und Männern verlaufen, vor allem wenn sie Kinder haben, unterschiedlich. Bildungsniveau und hierarchische Stellung in der Organisation beeinflussen den Verlauf der Zyklen.

- Während der biosoziale Zyklus sich in der alternden Gesellschaft verlängert, verkürzen sich die betrieblichen, stellenbezogenen und familiären Zyklen; erst in jüngster Zeit zeichnet sich eine Verlängerung des beruflichen Zyklus, also eine Erhöhung der Lebensarbeitszeit, ab.

- Im betrieblichen Zyklus interessiert das Entwicklungspotential eines/einer Mitarbeitenden, im stellenbezogenen Zyklus steht die Leistung im Zentrum.

- Der Arbeitsmarkt erschwert Betriebswechsel für reifere Personen; Statusorientierung wirkt als zusätzliche Barriere.

- Organisationen sind besonders leistungsfähig, wenn ihre Mitarbeitenden im Ganzen wie in einzelnen Abteilungen und Teams ausgewogen auf die verschiedenen Zyklen verteilt sind.

  - Wichtigste Themen für Berufsleute ab 45 bis 70 sind:
    - Stimmige, anspruchsvolle Aufgaben; Entwicklungsperspektiven
    - Neugier, Leistungsfreude, Lernfähigkeit
    - Gesundheit und nachhaltiger Lebensstil
    - Kompetenz auf dem neuesten Stand
    - Sozialkompetente Führungspersonen
    - Intelligente Übergänge zwischen Erwerbsarbeit und aktivem jungem Alter

Ernstmachen mit der Umsetzung:

Geben und Nehmen der Arbeitskräfte:

Was müssen sie tun?

- Eigenverantwortung für persönliche Mobilität wahrnehmen, Mut fassen, Selbstvertrauen stärken
- In gewissen Zeitabständen Standortbestimmungen vornehmen und die eigene Laufbahn reflektieren; Kompetenzenprofil erarbeiten und eigene Potentiale ausloten (z.B. via Coaching)
- Sich über den Arbeitsmarkt informieren; den eigenen Marktwert bestimmen
- Sich vernetzen und Erfahrungen austauschen
- Zielvereinbarungsgespräche einfordern
- Mit Vorgesetzten bzw. HR in Austausch treten, Handlungsspielraum und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen; evt. über konkrete Weiterbildungen verhandeln
- Internen und externen Arbeitsmarkt prüfen, interne Weiterbildungsangebote nutzen
- Zyklen selbst planen

Was sollten sie erwarten dürfen?

- Von Vorgesetzten ernst genommen zu werden, Wertschätzung
- Bereitschaft des Arbeitsgebers für Verhandlungen und praktische Veränderungen
- Beweglichkeit und Bereitschaft für Investition in Weiterentwicklung durch das Unternehmen
- Funktionierende Strukturen und Prozesse bei internen Wechseln; "internen" Arbeitsmarkt
- Unterstützung durch HR-Fachleute beim Identifizieren von Möglichkeiten und Grenzen
- Impulse in Richtung neuer Zyklen durch Vorgesetzte und/ oder HR
- Ressourcen zur Selbstentwicklung; Instrumente zur Selbstevaluation

Konzepte und Instrumente der HR-Funktion:

- Strategie:
    - Kombination von Einzelmassnahmen; Baukastensystem
    - Erfolgsorientierung, nicht Misserfolgsvermeidung für MAs
    - enge Kooperation mit Linienverantwortlichen
    - Kombination mit bestehenden Projekten; Einbettung in ein Ganzes.

- Generelle Mobilitäts- und entwicklungsfördernde Konzepte oder Regeln: Z.B. dass niemand länger als sieben Jahre die selbe Funktion ausübt, Wechsel institutionalisieren und dennoch verbindlich bleiben
- Rekrutierung intern und extern; konsequent auch Ältere einstellen

- Internen Arbeitsmarkt bewirtschaften
- Vertiefte Standortbestimmungen als Standard etablieren oder Gutscheine für solche Bilanzierungen (intern oder extern) zur Verfügung stellen
- MAG: Einige Fragen zu Perspektiven und Entwicklungsschritten sowie Arbeitsmarktfähigkeit und Berufliche Phasen einflechten; evtl. das Zyklenkonzept als Gesprächslandkarte benutzen
- Belohnungssystem prüfen und hinterfragen, wenn es Sitzleder bestärkt
- Gewinnen von Vorbildern und auf Nachahmereffekte bauen
- Experimentierkultur pflegen; Erprobung von Neuem fördern und zugleich Rückkehr wertschätzen
- Innovative Ideen honorieren, Laufbahnlabors etablieren
- Vorgesetzte für die Weitergabe von Talenten und Entwicklung von Mitarbeitenden belohnen
- Zyklusbasierte Laufbahnmodelle propagieren und realisieren.

Aufgaben und Rollen der Vorgesetzten:

Den direkt Vorgesetzten auf allen Stufen kommt in diesem Konzept die zentrale Rolle zu, entsprechende Selektions-, Anreiz- und Trainingssysteme sind unverzichtbar.

Persönliche Voraussetzungen:

- Motiviertheit zur Führung von Personen; Coachingfähigkeiten
- Talent, vielfältige Führungsbeziehungen eingehen zu können
- Fähigkeit, Potentiale und Talente bei Mitarbeitenden zu erkennen
- Positives, entwicklungsoptimistisches Konzept von Menschen
- Vertrauen schenken und Vertrauen gewinnen können
- (Andere) Loslassen können
- Ausdauer und Geduld

Rahmenbedingungen

- Hoher Stellenwert personaler Führung in der Organisation
- Ressourcen (Zeit, Geld usw.) für die Förderung von MA-Entwicklungen
- Instrumente und Daten zur Gestaltung zyklenorientierter Förderung sowie zur Erfassung von Kompetenzen und Profilen und zur Impulsvermittlung an Mitarbeitende
- Unterstützung der Linie durch HR- Funktionen und PE- Dienste
- Funktions- und leistungsbezogene Lohnsysteme; Bogenkarrieren
- Pensionskassenregeln, die nichtlineare Laufbahnen nicht diskriminieren, sondern Funktions- und Pensenwechsel abfedern helfen.

Was sollen Vorgesetzte praktisch tun?

- Arbeitsplatznahe Führungs-Weiterbildung; Reflexion der eigenen Führungsbeziehungen
- Mitarbeitende zu Entwicklungsexperimenten animieren und sie begleiten
- Den MAs Erfolge ermöglichen und Gesichtsverluste vermeiden
- Ziele formulieren, ermutigen, fordern, aber auch Grenzen akzeptieren, Feedback geben und Klartext reden
- MAs als Individuen wahrnehmen; verstehen wie sie ticken; Anerkennung auch im Misserfolgsfall
- Dialog pflegen und ganzheitliche Sicht praktizieren: Beruf/Privatsituation/Person
- Mittelfristige Entwicklungsszenarien für sich, die Mitarbeitenden und das Team ausarbeiten, umsetzen und laufend weiterdenken.

Dont's

. Ungleichgewicht zwischen fachlicher und Personalführung
- Anerkennung vor allem "oben" und nicht auch "unten" suchen
- Keine Überfälle! Kein Zickzackkurs, sondern Prozesse gestalten und Kontinuität wahren
- Wissen, was für andere gut ist
- Verdeckte Botschaften, Druck, Drohungen
- Eigennutzen optimieren, Komfort sichern (Konflikte meiden, Talente horten, Missliebiges delegieren...)

Erforderliche Daten und Informationen

Um lebenszyklusorientierte Personalförderung praktisch zu betreiben, müssen im System für alle Mitarbeitenden, auch das Management, Daten über den Stand in den verschiedenen Zyklen, Profile und deren Weiterentwicklung sowie längerfristige Perspektiven und bereits ergriffene Massnahmen abrufbar sein. Die Betroffenen, die HR-Funktion und die jeweiligen Vorgesetzten müssen auf diese Informationen zugreifen können. Optimal sind - ergänzend dazu - Profile und Mitarbeiterprozesse ganzer Teams, Abteilungen und Departemente.

April 11/ ema und cr