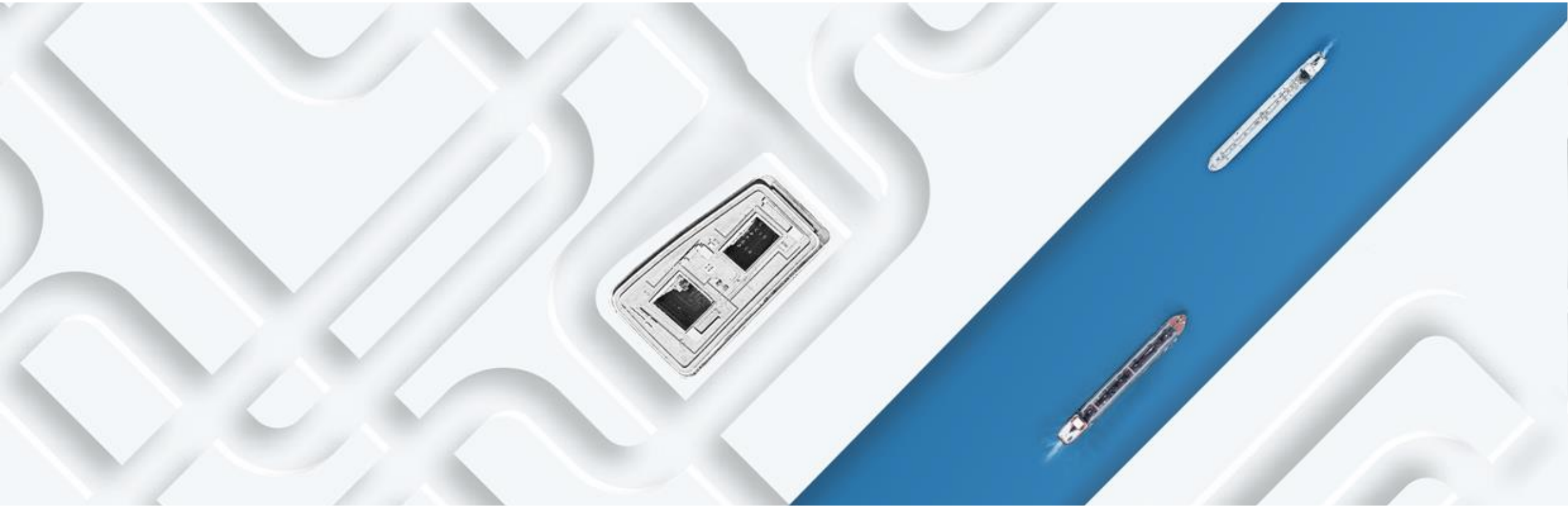
Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Ein Überblick und das Beispiel Familienfreundlichkeit



INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

4. April 2019 | Heidelberg | Dr. Jörg Schmidt

Agenda

1 Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Ein Überblick

2 Das Beispiel Familienfreundlichkeit

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Ein Überblick

1

Quelle: pixabay

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Mit Lebensphasenorientierter bzw. „Mit Lebenszyklusorientierter Personalpolitik verfolgen Unternehmen das Ziel, ihre Mitarbeiter durch passende Rahmenbedingungen und Förderstrukturen in jeder Lebensphase leistungsfähig, leistungsbereit und motiviert zu halten. Das Konzept richtet sich einerseits am betrieblichen Bedarf aus, stellt die Personalarbeit jedoch gleichzeitig auf eine vollkommen individualisierte Herangehensweise um“ […].

Quelle: Blazek et al., 2011, Personalkompass, Lösungskonzept – Lebensphasenorientierte Personalpolitik, 6; vgl. auch IW-Analyse Nr. 97, Lebensphasenorientierte Personalpolitik

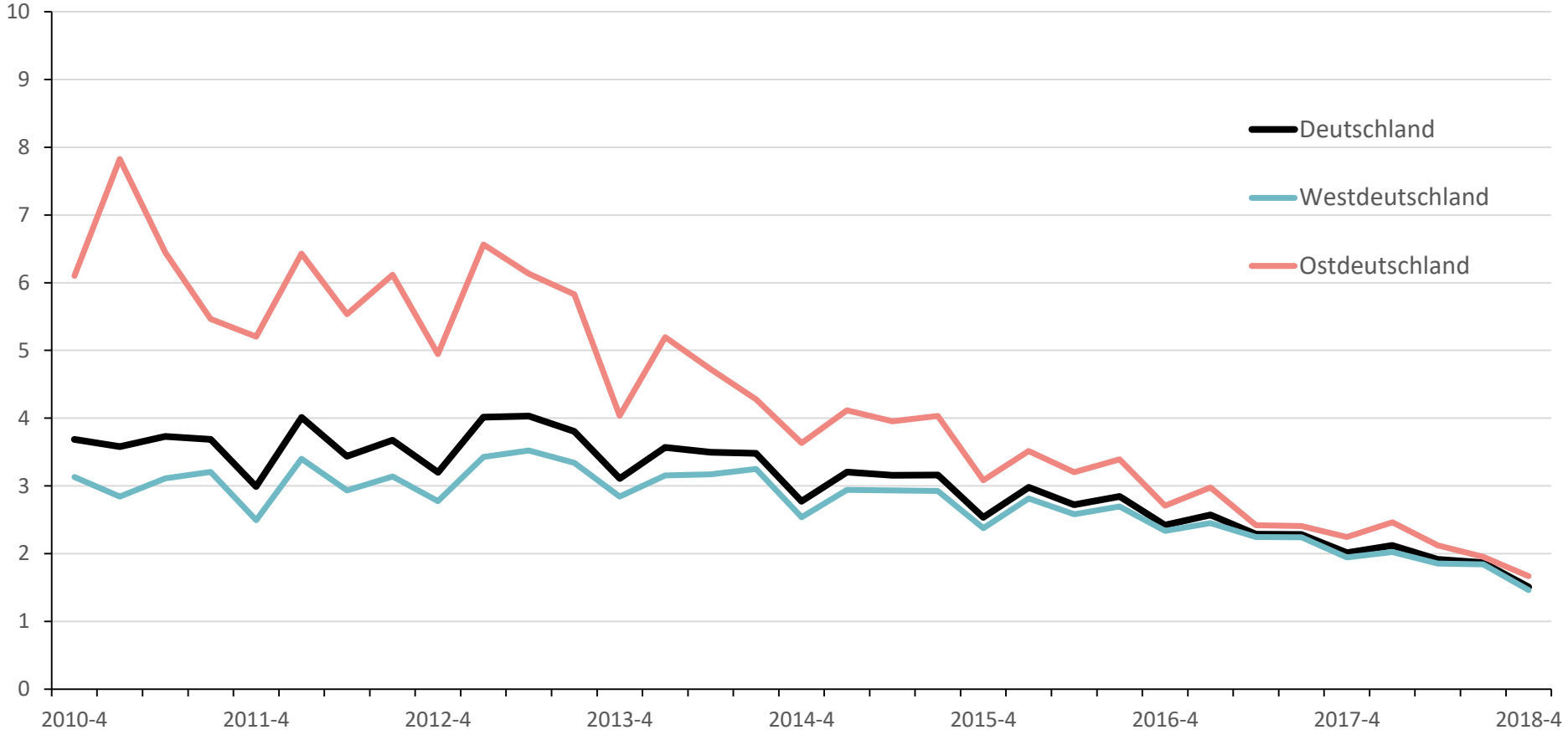
Motive

für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik

- **Bewerbermangel:** Stärkung der Arbeitgeberattraktivität, um geeignete Bewerber zu gewinnen
- **Alternde Belegschaft:** Veränderte Herausforderungen mit alternden Belegschaften bewältigen
- **Wissen geht in Rente:** Wissen in der Organisation halten und Wissenstransfer fördern
- **Individualisierung der Lebensverläufe:** Bedarfsgerechte Maßnahmen für Beschäftigte mit unterschiedlichen und sich im Zeitablauf verändernden Anforderungen anbieten

Die Engpässe am Arbeitsmarkt nehmen zu

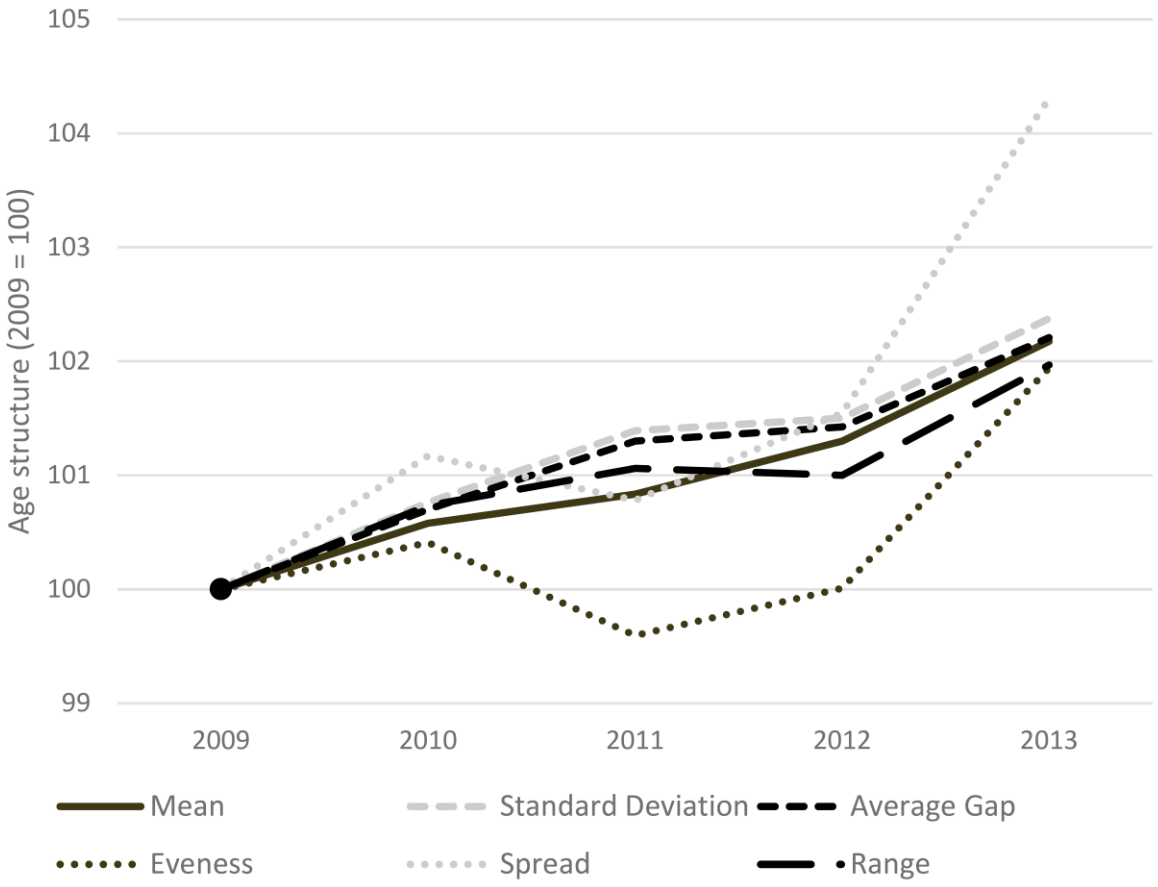
Relation: Arbeitslose je Offene Stellen, in Prozent



Datenstand: 19. Februar 2019. Hochrechnung auf Basis vorläufiger Zahlen für die Jahre 2017 und 2018
Datenquelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Stellenerhebung, Bundesagentur für Arbeit; eigene Darstellung

Alter und Altersdiversität der Belegschaften steigt

Altersstruktur in Unternehmen, Deutschland (Durchschnittswerte auf Betriebsebene)

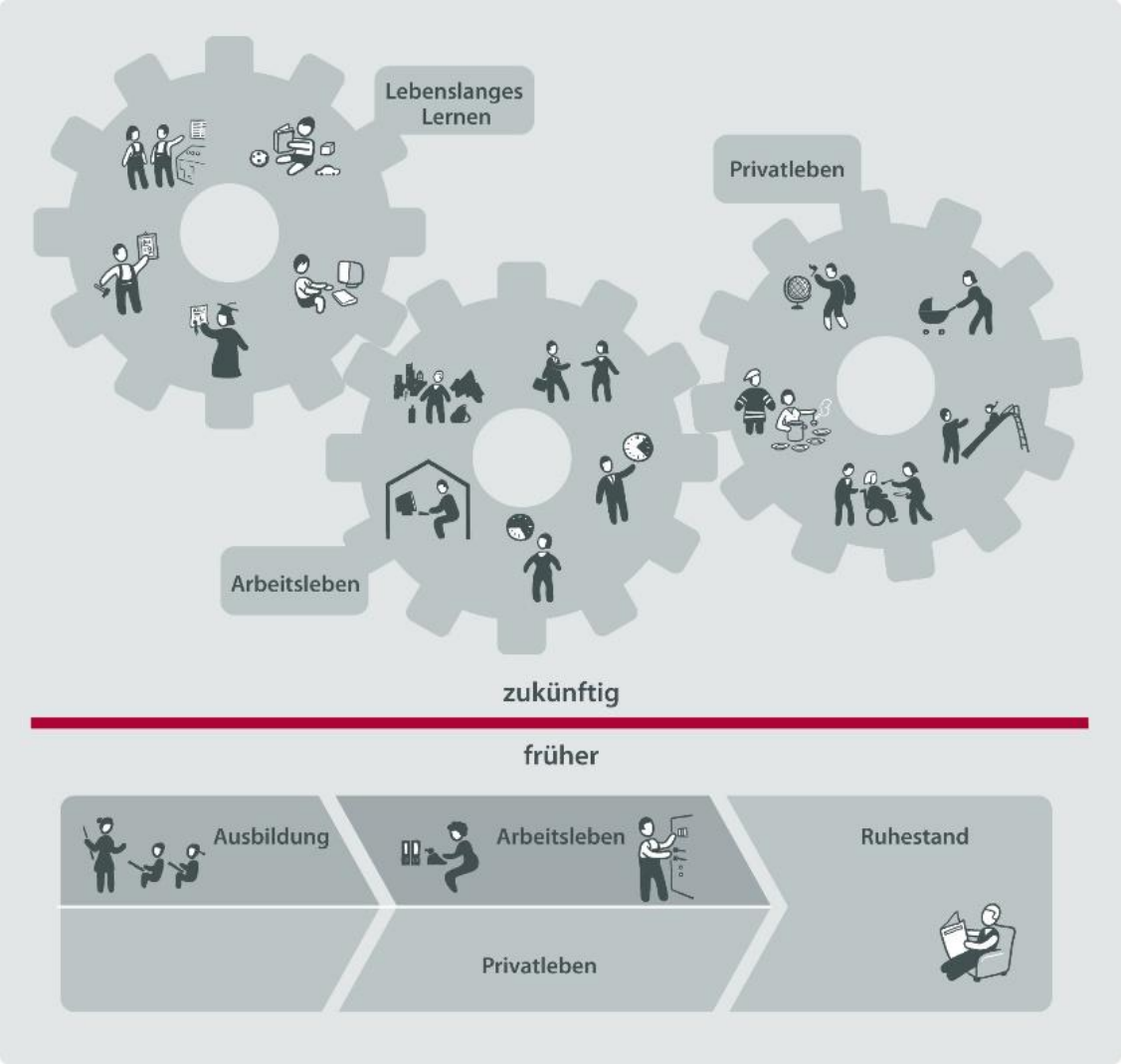


- **Mean**: Durchschnittsalter (in Jahren) im Betrieb
- **Standard Deviation**: Streuung (Standardabweichung) der betrieblichen Altersverteilung
- **Average Gap**: Durchschnittliche Alterslücke im Betrieb (Durchschnittlicher Altersabstand zwischen zwei beliebigen Beschäftigten)
- **Evenness / Spread**: Indikatoren für den Grad der Gleichmäßigkeit / Gleichverteilung der betrieblichen Altersverteilung
- **Range**: Altersabstand zwischen ältestem und jüngstem Beschäftigten im Betrieb

Quelle IAB-Discussion-Paper 4/2019, Age Diversity and Innovation: Do mixed teams of ‘old and experienced’ and ‘young and restless’ employees foster companies’ innovativeness?, S. 16;
Datenbasis: Linked Employer-Employee-Daten des IAB

Individualisierung der Lebensverläufe

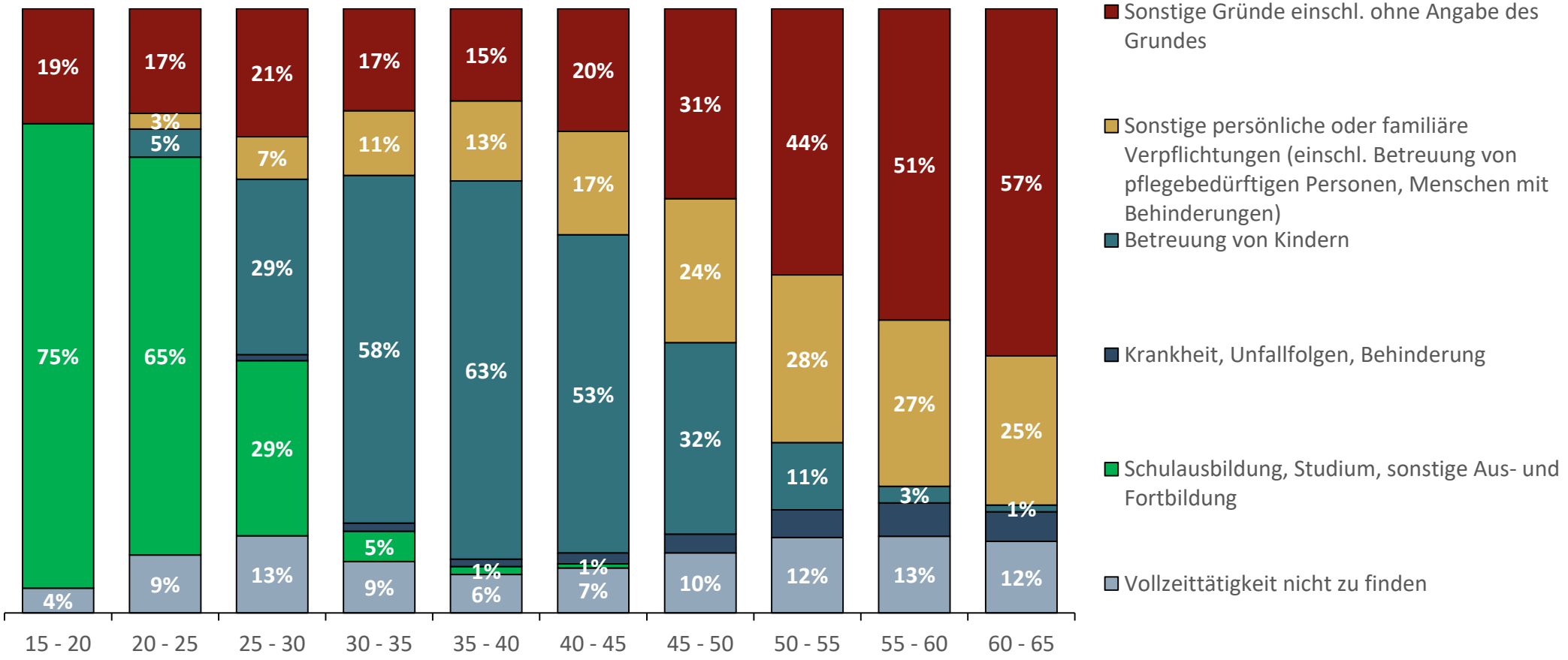
Ausdifferenzierung von Lebensentwürfen



Quelle: Blazek et al., 2011, Personalkompass Lösungskonzept – Lebensphasenorientierte Personalpolitik, 2

Veränderte Anforderungen im Erwerbsverlauf – am Beispiel der Motive für Teilzeittätigkeit von Frauen

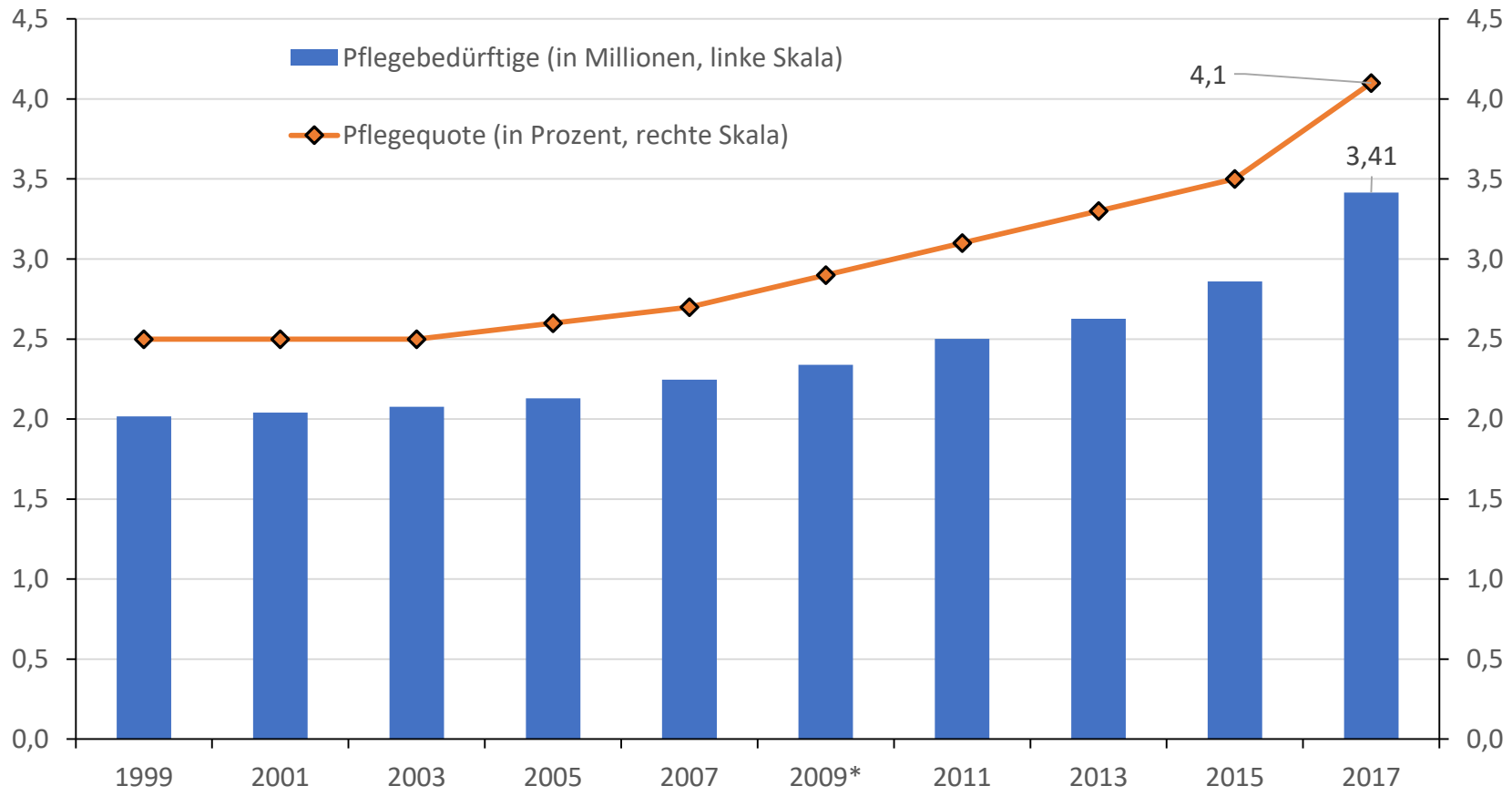
Frauen, nach Altersklassen, Jahr: 2017



Datenquelle: Statistisches Bundesamt (2018), FS 1 R. 4.1; Rundungsdifferenzen, Summe teilweise < 100% aufgrund z. T. fehlender Angaben wegen kleiner Fallzahlen

Stichwort Pflege: Bedeutung des Themas steigt

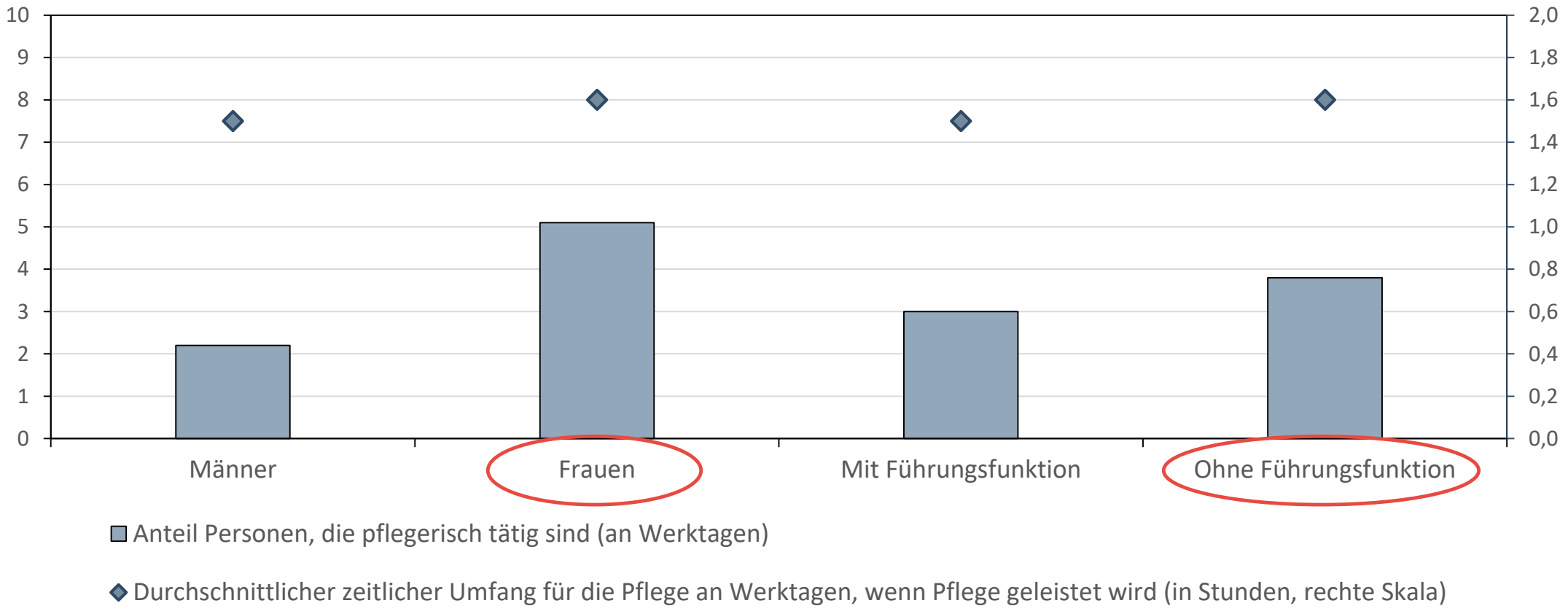
Pflegebedürftige und Pflegequote



Pflegequote: Anteil der Pflegebedürftigen an der Gesamtbevölkerung.
*Zum Meldetermin für die Pflegestatistik 2009 aus der Statistik über die Pflegeeinrichtungen lagen für Bremen keine aufbereiteten Daten vor. Um trotzdem ein vollständiges Bundesergebnis zu erzeugen, wurden die Ergebnisse für Bremen geschätzt: Es erfolgte dabei auf die aufsummierten Ergebnisse der anderen 15 Bundesländer ein Zuschlag von rund einem Prozent (getrennt berechnet für den ambulanten und den stationären Bereich). Der Faktor entspricht dem Anteil Bremens an dem Deutschlandergebnis von 2007.
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, 2018

Wer ist (wie stark) in die Pflege eingebunden?

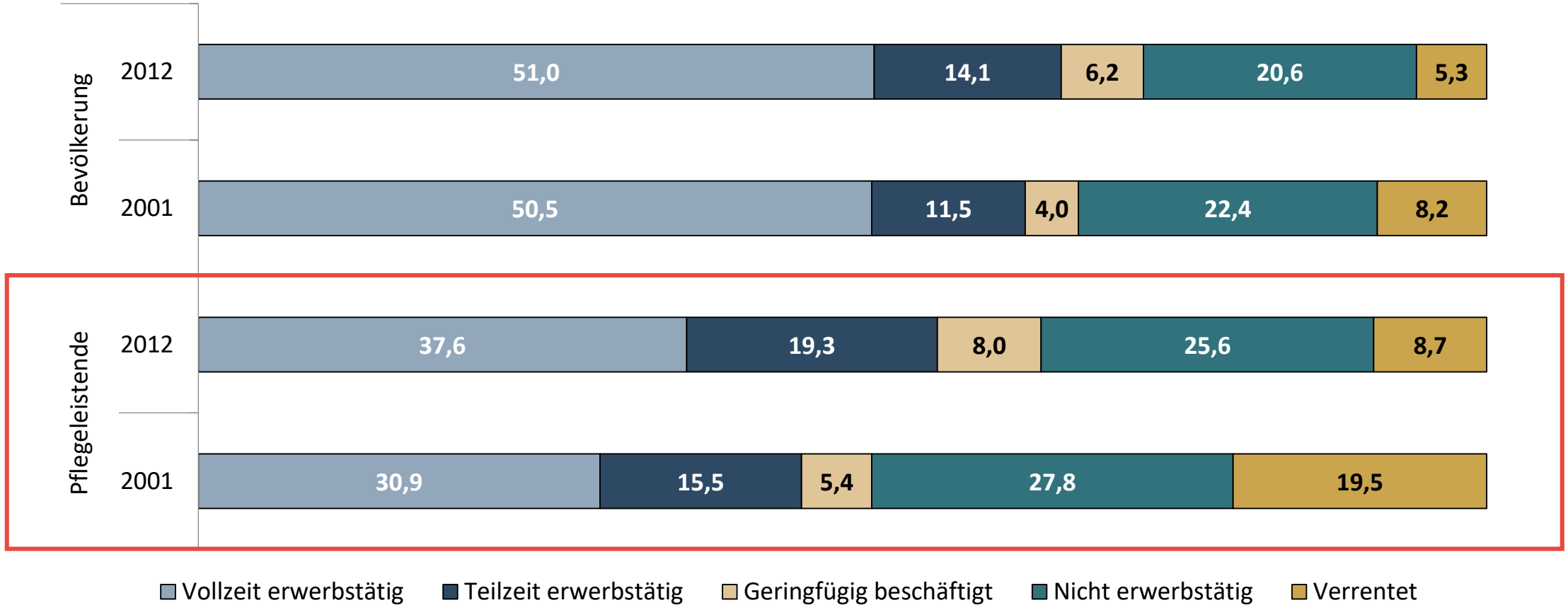
Jahr 2015, in Prozent (li. Skala), in Stunden (re. Skala)



Zum Teil geringe Fallzahlen. Abhängig Beschäftigte
Datenquelle: Schmidt/Stettes (2018), Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für Beschäftigte und Führungskräfte sowie für Frauen und Männer (Datenbasis: Sozio-oekonomisches Panel, SOEP)

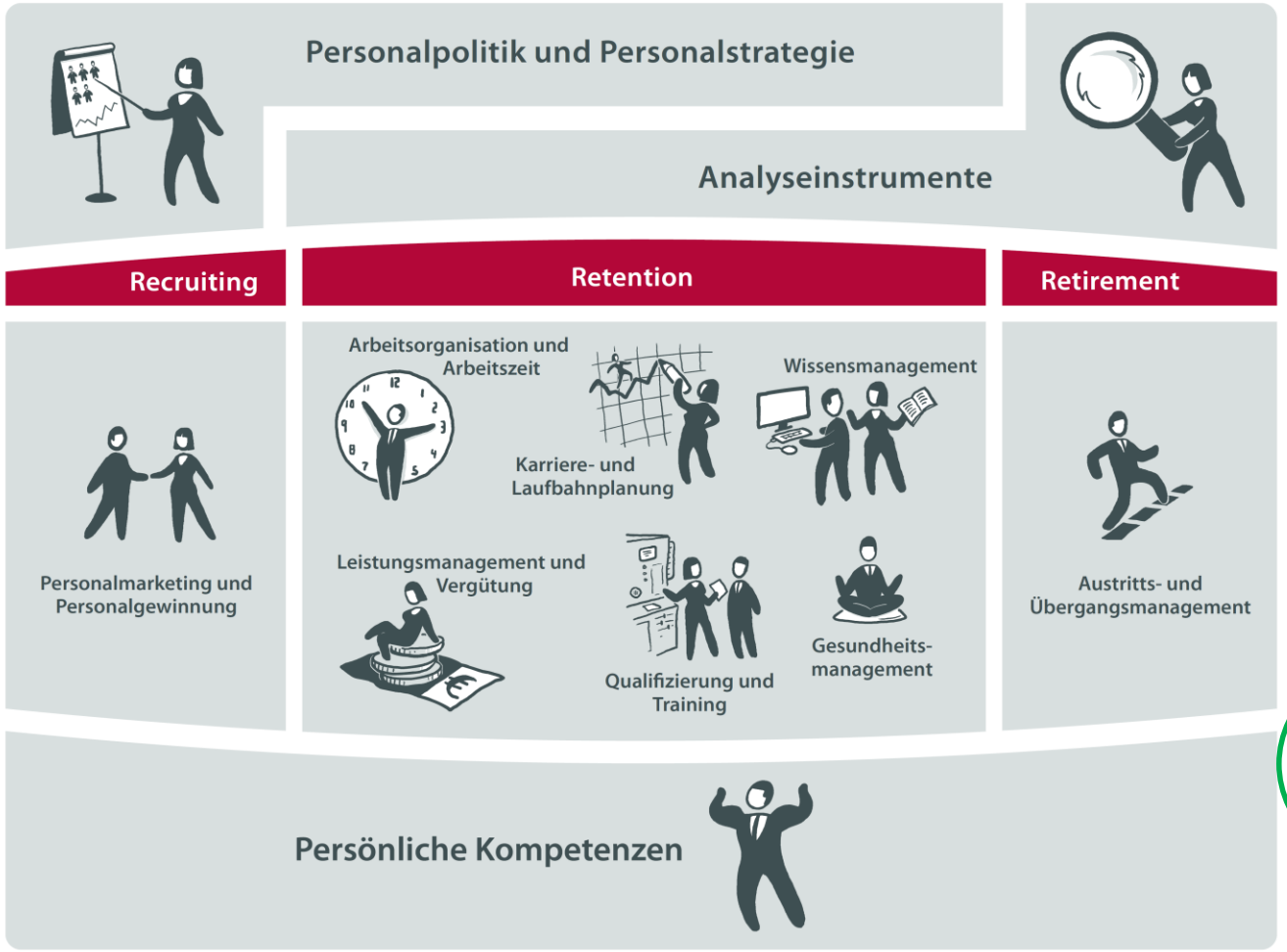
Pflegeleistende im erwerbsfähigen Alter

nach Erwerbsstatus, in Prozent



Auswertung auf Basis des SOEP, Bevölkerung im Alter zwischen 16 und 64 Jahren
Datenquelle: DIW Wochenbericht Nr. 14, 2014

Konzept und Verbreitung



Stufe I: Komplementär

(Abgestimmte Maßnahmen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg)

34%

Stufe II: Bedarfsgerecht

(z.B. Mitarbeiterbefragung, Altersstrukturanalyse)

14%

Stufe III: **Lebensphasenorientiert**

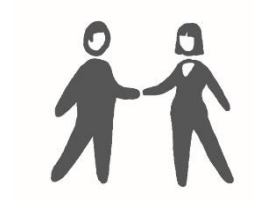
(regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung der Personalpolitik; expliziter Führungsgrundsatz)

8%

Anteil an Unternehmen in Deutschland auf der jeweiligen Stufe hin zur lebensphasenorientierten Personalpolitik, Befragung von 1.561 Unternehmen im IW-Personalpanel 2013; Quellen: IW-Analyse Nr. 97 Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Abbildung: Blazek et al., 2011, Personalkompass, Lösungskonzept – Lebensphasenorientierte Personalpolitik, 6, Illustration: Leo Leowald

Acht Handlungsfelder

Der Weg zum Ziel ist betriebsspezifisch…

	**Personalmarketing und Personalgewinnung** • Schule-Wirtschaft-Projekte • Hochschulkooperationen • Anwerben von älteren Fachkräften • Arbeitgeberimage		**Leistungsmanagement und Vergütung** • Führen mit Zielvereinbarungen • Beteiligung am Unternehmenserfolg • Freiwillige betr. Sozialleistungen (betriebliche Altersvorsorge, Kantine, betriebliche Kita)
	Arbeitsorganisation und Arbeitszeit • Flexible Arbeitszeitregelungen • Flexible Formen der Arbeitsorganisation (z.B. Mobiles Arbeiten) • Lebensarbeitszeitkonten		**Qualifizierung und Training** • Qualifizierung von An- und Ungelernten • Lernförderliche Arbeitsumgebung • Weiterbildung (Beratung, ggf. teilweise Kostenübernahme)
	Karriere- und Laufbahnplanung • Individuelle Karriereplanung (Fach-, Bogenkarrieren) • Potenzialanalyse • Coaching/Mentoring		**Gesundheitsmanagement** • Gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung • Gesundheitsprogramme • Gesundheitszirkel
	Wissensmanagement • Altersgemischte Teams • Ideenmanagement • Weiterbildungsbörsen/- kaskaden		**Austritts- und Übergangsmanagement** • Austrittsgespräch • Floating- Arbeitszeitmodelle • Nachfolgeplanung, Einsatz von Silver Worker

Quelle: Blazek et al., 2011, Personalkompass, Illustration: Leo Leowald

Betrieblicher Erfolgsfaktor

Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

… haben im Durchschnitt weniger Krankheitstage pro Mitarbeiter

… weisen häufiger ein positives Jahresergebnis auf und haben positivere Ertragserwartungen für die Zukunft

… sind innovativer

Bildquellen: Martinan – Fotolia; Oliver Boehmer - bluedesign®; Sergej Khackimullin - Fotolia

Quelle: IW-Analyse Nr. 97, Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Theoretisches Konzept und empirische Evidenz; Datenbasis: IW-Personalpanel 2013

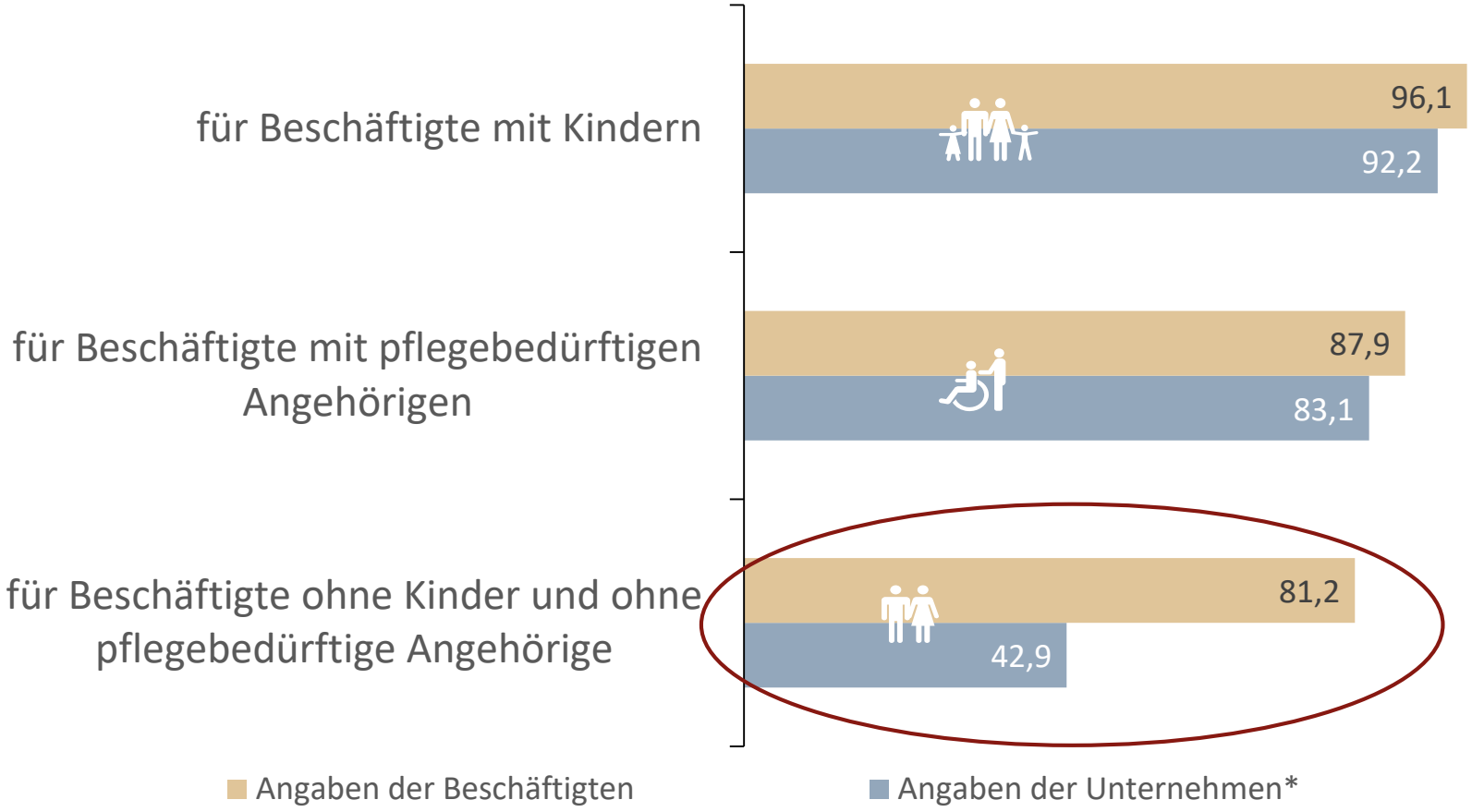
Das Beispiel Familienfreundlichkeit

2

Quelle: pixabay

Familienfreundlichkeit: Zielgruppen identifizieren

Familienfreundliche Maßnahmen sind (eher) wichtig ... – in Prozent, 2015



Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiter/-innen der befragten Unternehmen.
Quelle: In Anlehnung an Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, S. 11; Datenbasis: Gewichtete Beschäftigtenbefragung 2015 und IW-Personalpanel 2015; (*) ohne die Unternehmen, bei denen die Mitarbeitergruppe nicht vorhanden ist

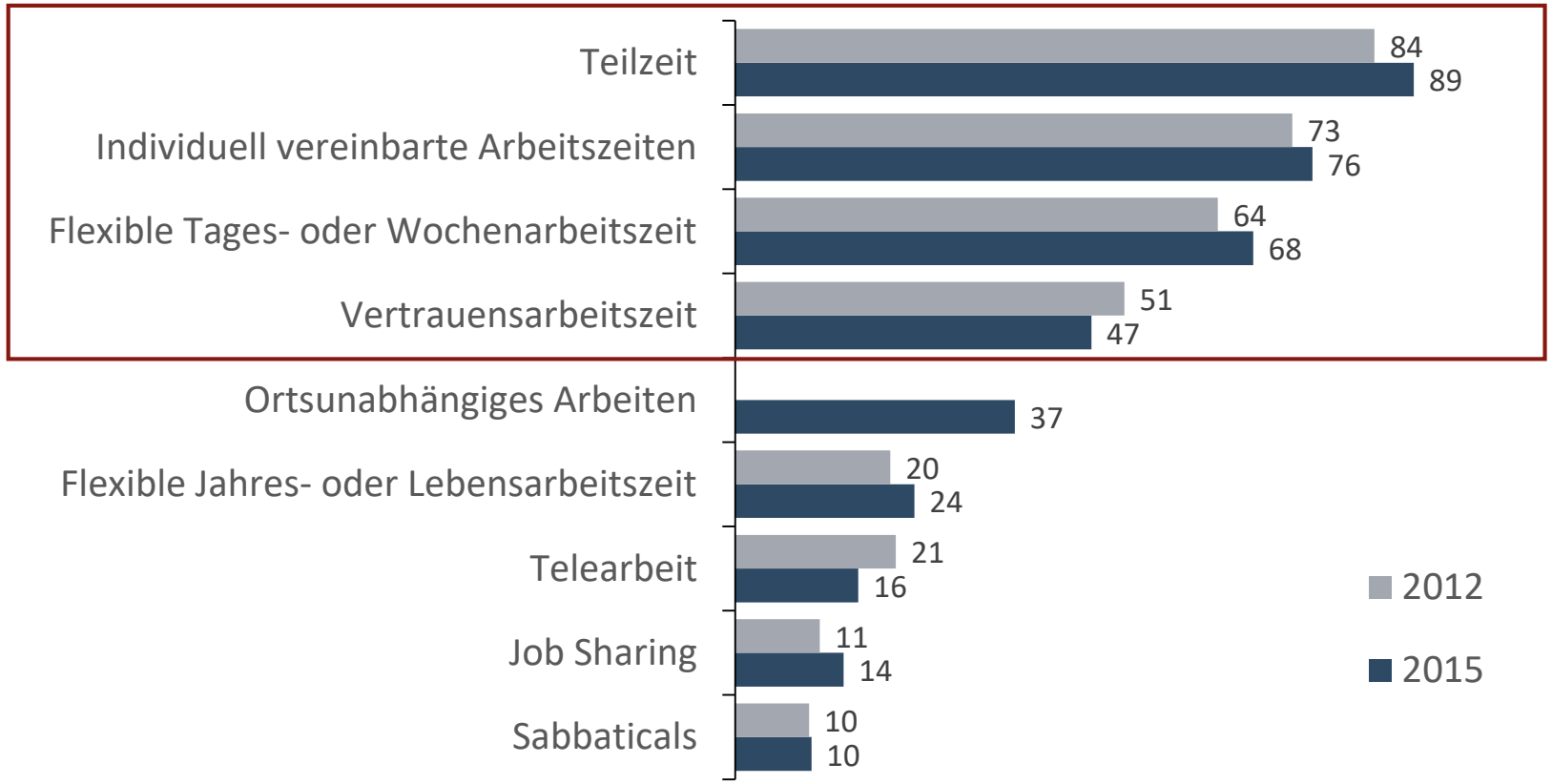
Beispiel: Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle

- Jahres- und Langzeitkonten (inkl. Sabbaticals)
- Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle (inkl. Wechsel von Vollzeit in Teilzeit und zurück)
- Spielräume bei der täglichen Arbeitszeitgestaltung (z.B. Gleitzeit)
- Umwandlung von Geld in Zeit
- Mobiles Arbeiten, (Alternierende) Telearbeit
- Bogenkarriere, Floating/Ausgleiten in den Ruhestand
- Silver Worker: Rückkehr mit Projekt- oder Beratervertrag im Ruhestand

Quelle: Eigene Darstellung, Illustration: Leo Leowald

Flexible Arbeitszeiten/-organisation

Anteil der Unternehmen, die die Maßnahmen nach eigenen Angaben anbieten, in Prozent



Datenquelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, S. 31; Werte gerundet; Datenbasis: IW-Personalpanel 2012, 2015

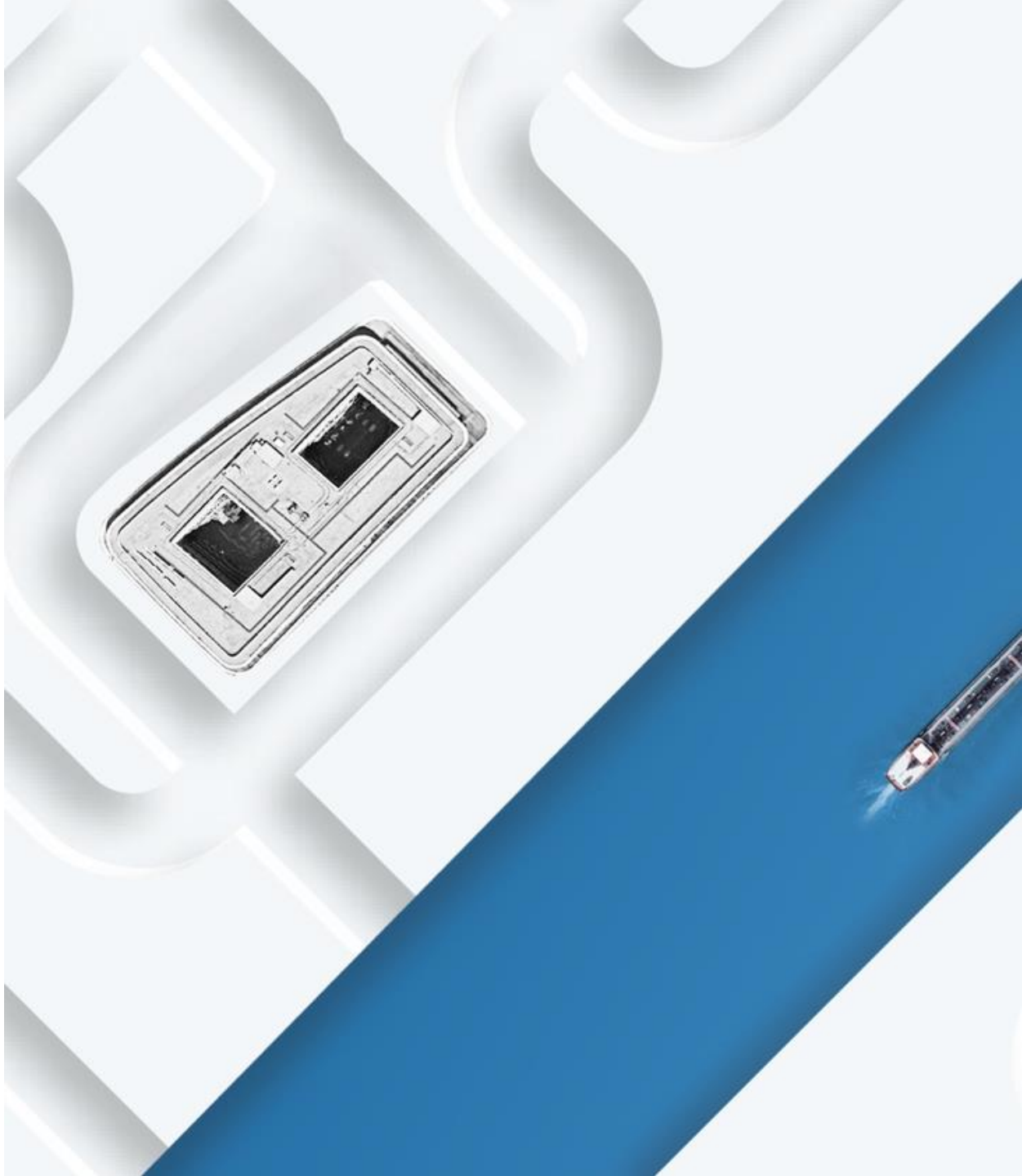
Erfolgsfaktoren oder Schwachstellen

Ausbalancieren von betrieblichen Anforderungen und individuellen Präferenzen!

- ✓ Handlungsbedarfe (regelmäßig) analysieren
- ✓ Potenziale erkennen, benennen und nutzen
- ✓ Interessenausgleich beachten
- ✓ Frühzeitig und umfassend kommunizieren
- ✓ Ängste oder Vorbehalte abbauen
- ✓ Führungskräfte zu Fürsprechern und Vorbildern machen

Bildquelle: pixabay

Dr. Jörg Schmidt

Senior Economist
Kompetenzfeld „Arbeitsmarkt und Arbeitswelt“

Tel. 030 27877-133
joerg.schmidt@iwkoeln.de
iwkoeln.de