

Dr. Renate AUGUSTA

Der Dialog der Generationen

Erfahrung wertschätzen – Wertschätzung erfahren

Die lebensphasenorientierte Personalentwicklung geht davon aus, dass je nach Lebensabschnitt andere Bedürfnisse, Ziele und Fähigkeiten des Menschen im Vordergrund stehen. Sie ermöglicht einen Orientierungsrahmen, der den Unterschied in der Zugehörigkeit zu verschiedenen Altersgenerationen berücksichtigt und als wertvolles Potenzial schätzt. Dies durch spezielle Maßnahmen und Instrumente zu berücksichtigen ist sowohl für das Individuum als auch für die Organisation von Nutzen.

Damit wird der Weg von der heute jugendzentrierten Beschäftigungs- und Personalpolitik hin zum ganzheitlichen, intergenerativen, lebensphasenorientierten Human Resource Management bereitet.

Das lebensphasenorientierte Personalmanagement

Die heutige Lebenserwartung ist um 30 Jahre höher als noch vor 100 Jahren. Der Anteil älterer Personen in der Gesellschaft nimmt aufgrund der steigenden Lebenserwartung zu. Personen in ihren 50-er und 60-er Jahren sind heutzutage oftmals noch wesentlich vitaler und aktiver als früher.

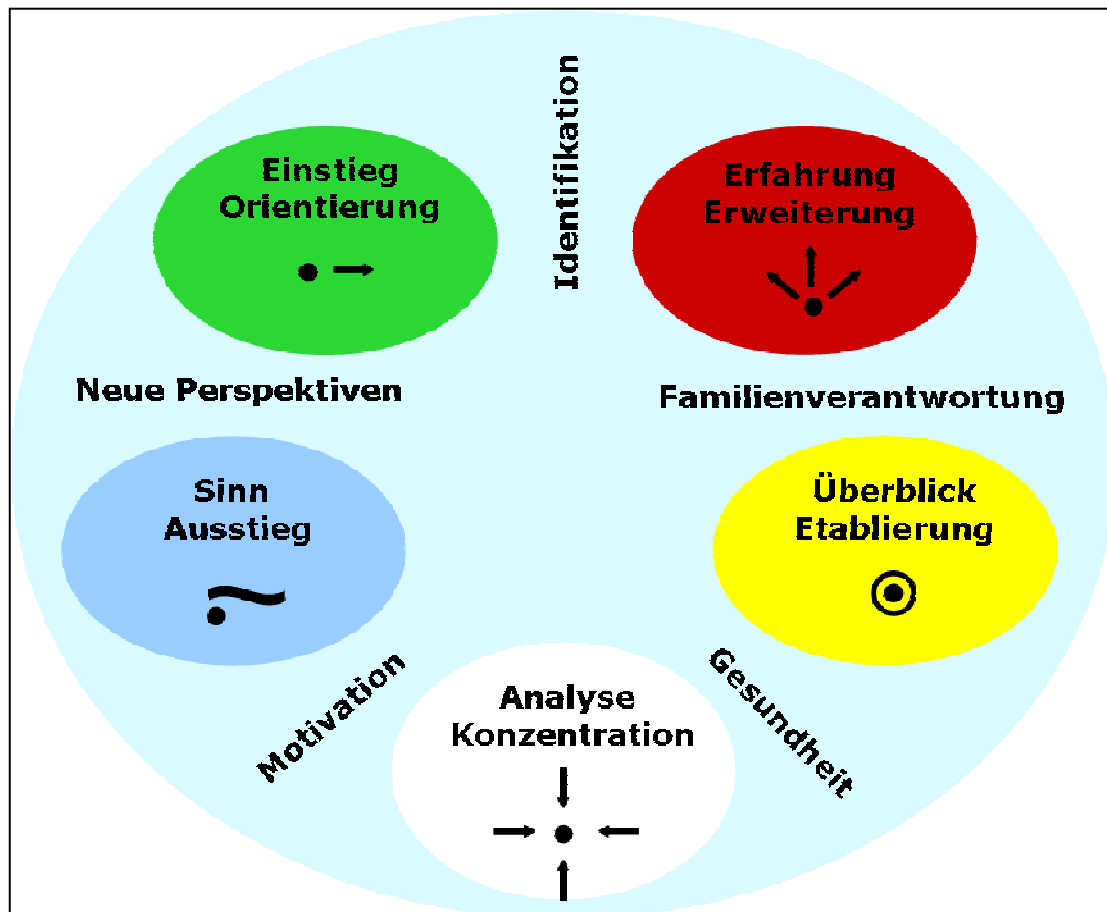
Darüber hinaus sind in den letzten Jahren eine Veränderung der Ansprüche in Bezug auf Arbeit und ein Wertewandel im Karrierebegriff zu bemerken. Die Verwirklichung individueller Potenziale und die Vereinbarkeit mit Kinderbetreuungszeiten werden als Karriereprinzip immer ausschlaggebender.

Auch die steigende Vielfalt der Arbeitsformen und -verhältnisse erfordern eine Personalpolitik, die flexibel auf sich wandelnde Gegebenheiten reagieren kann.

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement stellt eine Antwort auf die gegenwärtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation dar und eröffnet eine klare Perspektive in der intensivierten Nutzung der betrieblichen Humanressourcen.

Das Lebensphasen-Modell

Für die Umsetzung in der betrieblichen Praxis soll im Folgenden eine Orientierungshilfe zu den jeweiligen Lebensphasen gegeben werden. Es beschreibt 5 Phasen und die relevanten Übergangsthemen zwischen den jeweiligen Phasen.



Phase „Einstieg und Orientierung“

Diese Phase ist geprägt von einem Beobachten und Orientierungssuchen im neuen Kontext und dem Versuch in der Fülle der Eindrücke einen ersten Durchblick zu gewinnen.

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

Übergangsthema „Identifikation“

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

Phase „Erweiterung und Erfahrung“

Neben dem Zur-Verfügung-Stellen von ausreichenden Ressourcen seitens der Organisation ist in dieser Phase vor allem zu beachten, dass es gilt klare Prioritäten und Zielformulierungen zu setzen.

Charakteristik	Begeistert etwas zur Sprache bringen
Stärke	schöpferische Kraft sich voll Freude ausbreiten
Entwicklungsfeld	Zielklarheit das Wesentliche tun
Bildungsthemen	Spezialwissen und Fachkompetenz aufbauen Reflexionsfähigkeit erwerben
Führungsfocus	Potentiale sichtbar machen optimales Gedeihen ermöglichen
Maßnahmen	Mentoring, Management Development Programme, Nachwuchsprogramme, Potenzialanalyse, Karenzmodelle Burn-out Prävention

Übergangsthema „Verantwortung“

Die berufliche Karriere wird meist durch Herausforderungen und Aufgaben außerhalb des beruflichen Daseins überlagert bzw. begrenzt. Es wird Energie für nicht-berufliche Ziele benötigt. Beispielsweise für Kinderbetreuung, die Pflege älterer Familienmitglieder und/oder außerberufliche Interessen.

Phase „Etablierung und Überblick“

Personen in dieser Phase haben nunmehr einen guten Überblick über ihr eigenes Arbeitsfeld und ihre persönlichen Möglichkeiten aber auch über den Gesamtrahmen der Organisation.

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
Führungsfocus	das richtige Maß an Verantwortung ermitteln Selbstmanagement fördern
Maßnahmen	Einsatz als MentorIn, BeraterIn bei EinsteigerInnen, Job Enrichment, Job Rotation, Stellvertretung, Work-Life-Balance und Gesundheit im Betrieb

Übergangsthema „Gesundheit“

Es geht hier vor allem um die langfristige Erhaltung der Gesundheit und um die Balance zu außerberuflichen-familiären Verpflichtungen.

Phase „Konzentration und Analyse“

Der Karrierezenit nun meist schon überschritten. 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.

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
Führungsfocus	bisher Geleistetes („Ernte“) benennen und würdigen nichtlineare Karriereentwicklung ermöglichen
Maßnahmen	Interner Stellenwechsel, Umschulung, Übernahme von Spezialaufgaben, Einsatz als MentorIn

Übergangsthema „Motivation“

Die persönliche Karriere bewerten und würdigen. Motivation aus neuen Möglichkeiten schöpfen und demotivierende Faktoren minimieren.

Phase „Ausstieg und Sinn“

Diese letzte Phase sollte gekennzeichnet sein von einem wertschätzenden und würdevollen Ausklang der Tätigkeit in der Organisation und dem „Brückenbauen“ hin zum nächsten Lebensabschnitt.

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
Führungsfocus	wertschätzend Abschied nehmen, Organisation des Know-How-Transfers
Maßnahmen	Vorbereitungsprogramme auf die Pensionierung, Einsatz als MentorIn, Maßnahmen zum Wissenstransfer, Soziale Bindungsmaßnahmen

Übergangsthema „Neue Perspektiven“

Sich öffnen für neue Perspektiven und die Ungewissheit des Neuen hinnehmen.
Mit Zuversicht die Kraft für Initiativen sammeln.

Do's und Don'ts der Umsetzung

Do's	Don'ts
Für das Gelingen der Umsetzung ist es ausschlaggebend, dass Fach-, Macht- und ProzesspromotorInnen vorhanden sind und dass diese gut zusammenspielen.	MitarbeiterInnen nicht zwangsbeglücken – von den wahrgenommenen und z. B. in den MitarbeiterInnen-Gesprächen geäußerten Bedürfnissen der MitarbeiterInnen 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 Interessengruppen schon von Beginn an einbinden und ausreichend Feedback-Prozesse einplanen.
Sich ausreichend Zeit nehmen, 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 MitarbeiterInnen unterstützt werden.

Anwendungsgebiete

Aktivitäten der Neuorientierung für KollegInnen nach dem Karrierezenit

Um auch nach dem Karrierezenit noch motiviert auf reizvolle Arbeitsziele zuschreiten zu können, ist es wichtig, beispielsweise das MitarbeiterInnengespräch mit Personen in dieser Lebensphase mit ganz speziellen Fragestellungen zu führen. Fragen wie: „Welche Ihrer Interessen und Fähigkeiten konnten Sie bisher in Ihrem beruflichen Werdegang zu wenig verwirklichen und möchten Sie in Zukunft noch mehr in die Organisation einbringen?“ oder „Was soll erhalten bleiben? „Was soll sich verändern“ können Perspektiven für eine Neuorientierung eröffnen. 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 nachberufliche Lebensphase

So genannte „Ausstiegs- oder Perspektiven-Coachings“, die ein Jahr oder in manchen Fällen sogar zwei Jahre vor dem geplanten Ausscheiden aus der Organisation beginnen, sollen das Verabschieden von der bestehenden Arbeitssituation und das Beschäftigen mit der zukünftigen Lebenssituation unterstützen. Die Coachingtermine sind monatlich und ein „Perspektiven-Tagebuch“ kann dabei geführt und bei den Coachingsitzungen besprochen werden. Im Wesentlichen wird dabei notiert „Wovon ziehe ich mich langsam zurück?“, „Was soll weniger werden?“ und andererseits „Worauf schreite ich zu?“, „Was soll mehr werden?“. Auch das Miteinbeziehen des privaten Umfeldes bzw. von LebenspartnerInnen kann den Überstieg in die nachberufliche Lebensphase unterstützen. Parallel dazu können eine schrittweise Reduktion der Arbeitszeit und

das Übernehmen von Mentoren- und Beratungsfunktionen in der Organisation den Schritt in den neuen Lebensabschnitt begünstigen.

Nutzen für die Personalpraxis

Durch die lebensphasenbezogene Förderung der MitarbeiterInnen kann eine Anpassung an den altersstrukturellen Wandel in den Organisationen erfolgen. Es wird für die Leistungsfähigkeit einer Organisation immer ausschlaggebender werden, ob es gelingt einen konstruktiven Dialog der Generationen zu etablieren. Die Bewusstheit für den individuellen Lebenszyklus ermöglicht der Organisation die Würdigung der jeweiligen Qualitäten und ein Anerkennen der unterschiedlichen Potenziale. Dies kann eine erfolgsversprechende Haltung sein, um Wertschöpfung durch die Wertschätzung der Unterschiede zu erzielen.