

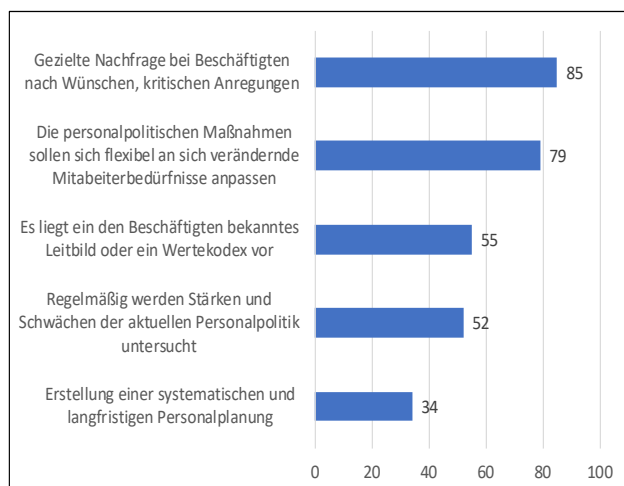
### Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik zielt auf die Unterstützung und stetige Weiterentwicklung der Beschäftigten ab, um deren Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen zu fördern und davon zu profitieren. Sie setzt bereits vor Eintritt der Beschäftigten in das Unternehmen ein und verläuft bis zu ihrem Ausscheiden und berücksichtigt die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten: Elternschaft, Pflegeverpflichtung, Ausbildung, fachliche und hierarchische Karrierepfade, nebenberufliche Zusatzqualifikationen, Ausgleiten aus dem Berufsleben, Rückkehr als „Silver Worker“ (Blazek et al., 2011).

Das übergeordnete Ziel eines solchen Personalmanagements besteht darin, unternehmerische Personalziele wie Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung einerseits und die Belastung durch die Erwerbsarbeit mit den subjektiven Erfordernissen der Beschäftigten an den Arbeitsplatz andererseits in Einklang zu bringen und die hierfür notwendigen betrieblichen Strukturen und Instrumente zu schaffen. Dies kann zu einer klassischen Win-win-Situation führen, weil die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit steigen und die Fehlzeitenquote sowie die ungewollte Fluktuation sinken.

Grafik 1

**Verbreitung einzelner Kennzeichen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik**  
Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

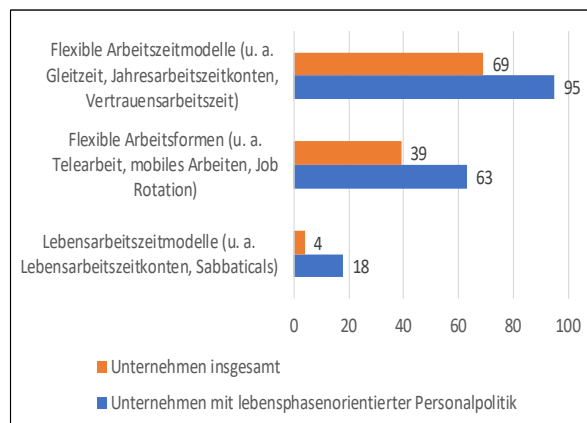
Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt zum einen Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten sowie deren Veränderlichkeit im Zeitablauf und balanciert diese zum anderen mit den betrieblichen Anforderungen aus. Dies setzt den Einsatz personalpolitischer Steuerungsinstrumente (z. B. Stärken-Schwächen-Analyse) voraus. Mitarbeiterorientierung und systematische Personalsteuerung sind hierzulande unterschiedlich verbreitet (Grafik 1).

Von den acht operativen Handlungsfeldern der lebensphasenorientierten Personalpolitik (Grafik 3) stellt das der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit ein ganz wichtiges dar. Mit flexiblen Arbeitszeitregelungen, Arbeitsformen und Lebensarbeitszeitmodellen sind drei Maßnahmetypen genannt, mit deren Hilfe Unternehmen die diversen Anforderungen der Beschäftigten mit der Planung ihrer Arbeitsprozesse ausbalancieren können.

Grafik 2

**Verbreitung von Arbeits(zeit)modellen**

Vergleich von Unternehmen mit Lebensphasenorientierung und Unternehmen insgesamt, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Unternehmen mit lebensphasenorientierter Personalpolitik setzen im Vergleich mit allen Unternehmen vermehrt Arbeitszeitmodelle und flexible Arbeitsformen ein (Grafik 2). So bieten 95 Prozent der Unternehmen mit lebensphasenorientiertem Ansatz ihren Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit an, wohingegen nur sieben von zehn Unternehmen insgesamt dies tun. Ähnlich ist es auch bei der Anwendung der flexiblen Arbeitsformen, wie

mobiles Arbeiten oder Job Rotation, die von 63 Prozent der Unternehmen mit und von lediglich 39 Prozent aller Unternehmen eingesetzt werden. Auch bei den Lebensarbeitszeitmodellen wie beispielsweise Lebensarbeitszeitkonten und Sabbaticals gibt es diesen Unterschied: 18 bzw. 4 Prozent.

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik kann zum Erfolgsfaktor werden. Dies legen empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels nahe. Unternehmen, die das Konzept der Lebensphasenorientierung verfolgen, sind innovativer (Hammermann/Stettes, 2014).

Betriebe, die sich mit den Auswirkungen des digitalen Wandels auseinandersetzen, haben meist eine strategische Perspektive und eine analytische, systematische Herangehensweise. Sie haben eine stärkere Mitarbeiterorientierung und einen familienbewussteren Ansatz in ihrer Personalpolitik. In digitalisierten Unternehmen ist eine lebensphasenorientierte Personalpolitik weiter verbreitet als in weniger digitalisierten Unternehmen. Fast 9 Prozent der stark digitalisierten, aber

nur 6 Prozent der gering digitalisierten Betriebe verfolgen einen lebensphasenorientierten personalpolitischen Ansatz (Hammermann/Stettes, 2018).

Die Digitalisierung wird künftig nicht nur Treiber von betrieblichen Veränderungsprozessen sein, sondern auch eine Chance für ein ganzheitliches, systematisches und lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Insofern werden auch alle lebensphasenorientierten Arbeit(zeit)flexibilitätsmodelle an Bedeutung zunehmen.

### Literatur

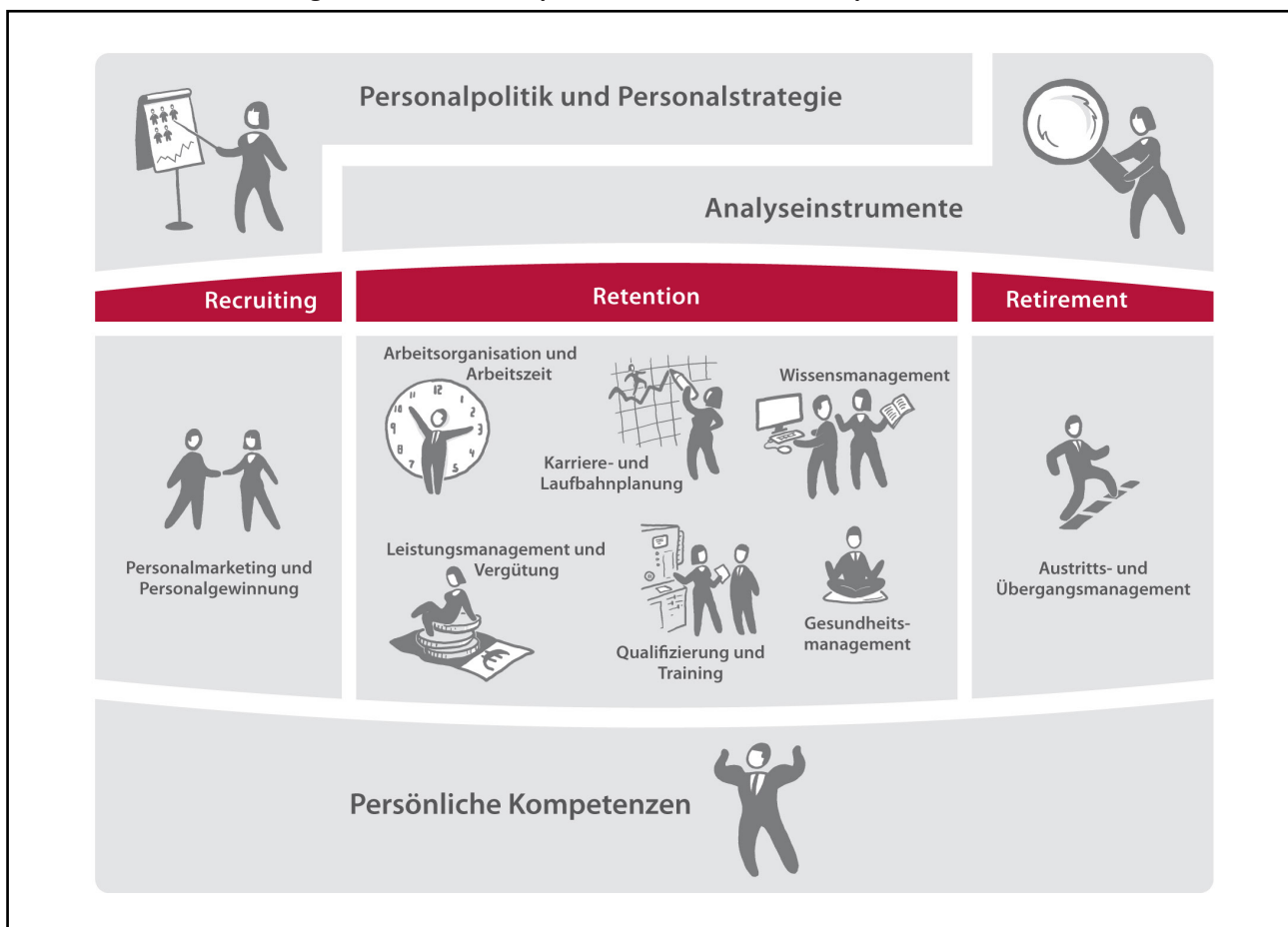
Blazek, Zuzana / Flüter-Hoffmann, Christiane / Kössler, Sibylle / Ottmann, Julia, 2011, Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2014, Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, IW-Analyse Nr. 97, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Digitaler Wandel - Chance für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement, IW-Kurzbericht, Nr. 5, Köln

Grafik 3

### Überblick über die Handlungsfelder einer lebensphasenorientierten Personalpolitik



Quelle: IW-Personalkompass, 2011