



Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

# Arbeitgeber im Spannungsfeld zwischen Qualitäts- und Kostendruck: Die Notwendigkeit einer Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Karlsruhe, den 20. März 2013

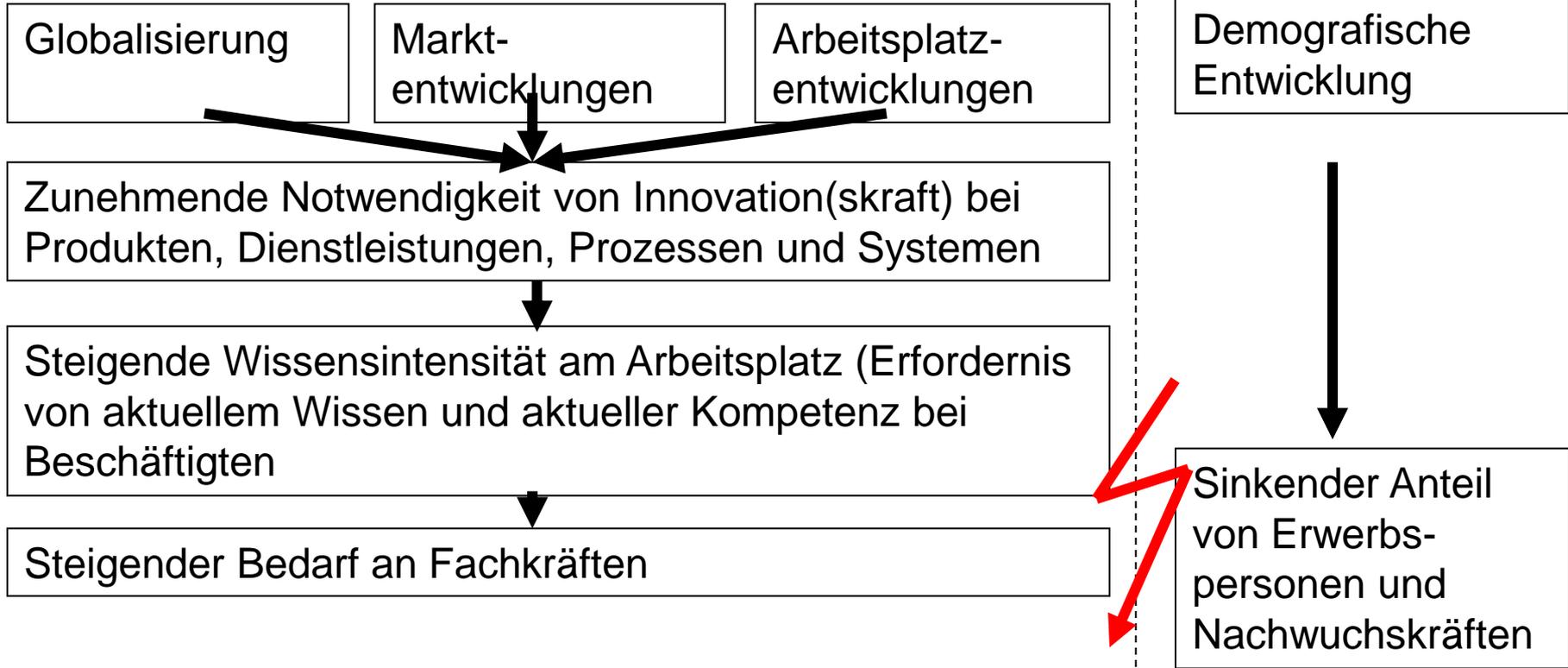
## **Inhalt\***

- 1. Unternehmen zwischen Qualitäts- und Kostendruck**
- 2. Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik**
- 3. Schlussbetrachtung**

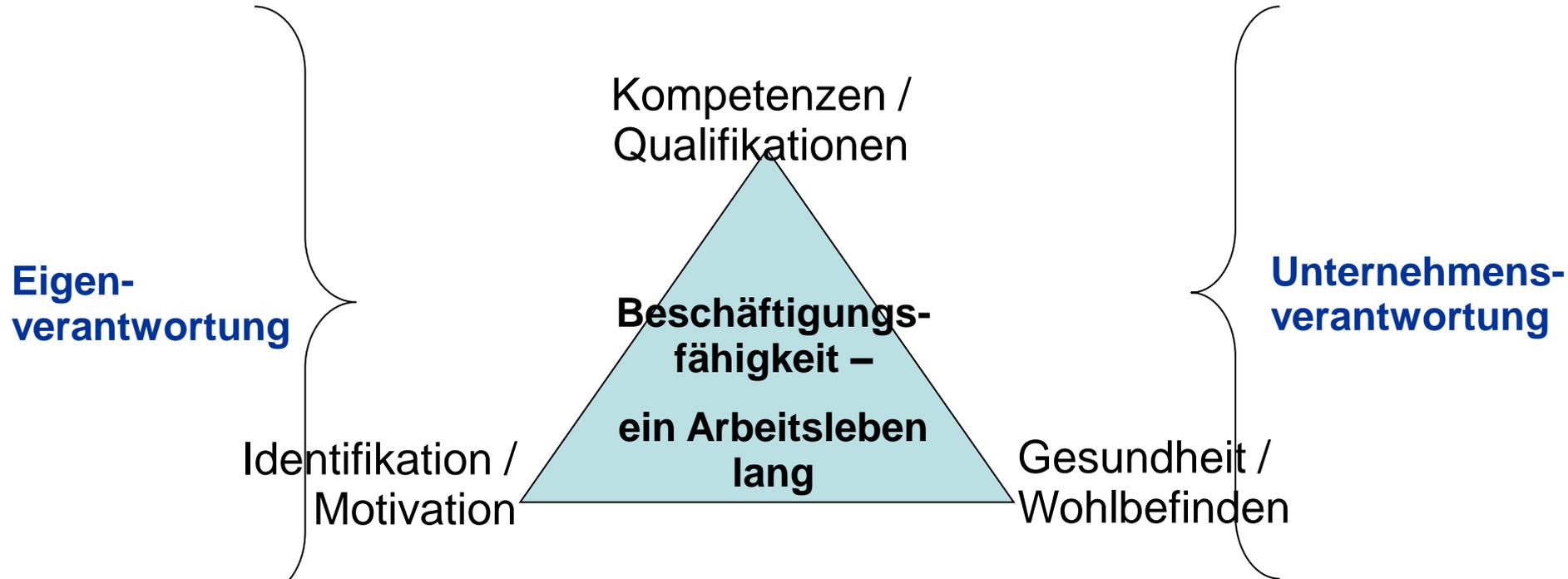
# 1. Unternehmen zwischen Qualitäts- und Kostendruck



# 1.1 Der Qualitätsdruck



# Fachkräfte – das Anforderungsprofil



**„in Bewegung bleiben“ + „in Balance bleiben“**

## Das Spannungsfeld

Das Spannungsfeld zwischen demografiebedingt sinkendem Fachkräftebestand und steigendem Fachkräftebedarf ist aufzulösen bzw. zu reduzieren:

- Junge Fachkräfte müssen **1,5- bzw. 2-mal so viel wissen und können**, um die ausscheidenden Fachkräfte zu ersetzen.
- Die **(Lebens)Arbeitszeit** wird verlängert.

## Das Spannungsfeld

- Brachliegendes Potenzial an möglichen Fachkräften muss gehoben werden. Der **Fokus muss erweitert werden** auf
  - Frauen,
  - Menschen mit Migrationshintergrund,
  - Ältere aus verwandten Berufsrichtungen,
  - junge Menschen, die bisher Schwierigkeiten mit ihrem Schulabschluss haben.
- Das Unternehmen muss als **attraktiver Arbeitgeber** gelten. Auch hier gilt, eine **Marke** zu etablieren.

## Zwischenfazit

Unternehmen sehen sich einem zunehmenden **Qualitätsdruck** gegenüber.

⇒ **Fachkräfte** stellen immer mehr den **entscheidenden Wettbewerbsfaktor** dar.

⇒ In Bezug auf die Sicherung des Fachkräftebestandes ist eine **langfristige Perspektive** über die gesamte Lebensarbeitszeit unerlässlich!

## Zwischenfazit

- ⇒ Langfristigkeit berücksichtigt die **Lebensphasen** auch und gerade bei Fachkräften.
- ⇒ Lebensphasenorientierung schafft damit **Nachhaltigkeit**.

## 1.2 Der Kostendruck

Ebenfalls stetig ansteigend ist der **Kostendruck**.

⇒ Eine professionelle **Kosten-Nutzen-Analyse** ist erforderlich, um die Bedeutung der Lebensphasenorientierung zu veranschaulichen.

⇒ Eine solche Kosten-Nutzen-Analyse sollte in **drei Stufen** verlaufen:

- Darstellung des betriebswirtschaftlichen Nutzens
- Opportunitätskostenbetrachtung
- Ableitungen aus einer Altersstrukturanalyse

## Darstellung des betriebswirtschaftlichen Nutzens

- Bindung von Beschäftigten (+14%).
- Erhöhung von Mitarbeitermotivation und Arbeitsproduktivität (+17%).
- Steigerung der Kundenbindung (+12%).
- Förderung von Beschäftigungsfähigkeit.
- Realisierung von Einsparungspotenzialen (Wiederbeschaffungskosten, Überbrückungskosten ...) (abhängig vom Arbeitgeber).
- Reduktion von Ausfallzeiten (-3 Tage), des Krankenstands (-12%) und der Fluktuationsrate (-16%).

## Darstellung des betriebswirtschaftlichen Nutzens

- Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt (+26%).
- Imageverbesserung (+38%).
- Unterstützung in Veränderungsprozessen (Veränderungen benötigen Mitarbeiter/innen, die ein hohes Maß an Loyalität haben).

## Opportunitätskostenbetrachtung

- Die Kosten für Maßnahmen zur Lebensphasenorientierung lassen sich relativ einfach beziffern.
- Der Nutzen wird nicht selten qualitativ erhoben. Für eine komparative Betrachtung ist es sinnvoll die Opportunitätskosten zu berechnen (Was würde es kosten, wenn wir es nicht tun würden?)

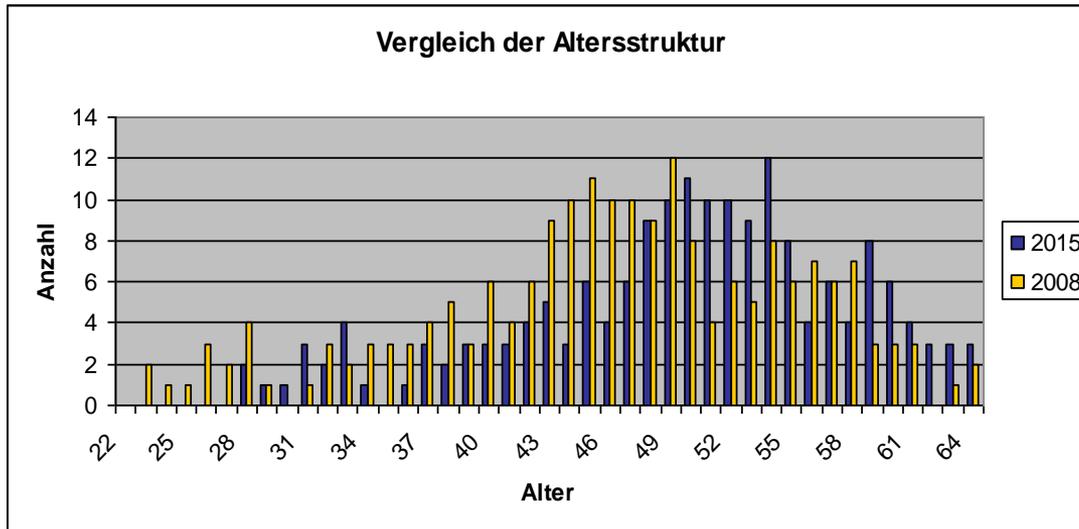
## Opportunitätskostenbetrachtung

- Beispiele:
  - Kosten im Zusammenhang mit Motivationsverlust
  - Kosten im Zusammenhang mit Kompetenzverlust
  - Kosten für Ersatzbeschaffung
  - Kosten für Einarbeitung
  - Kosten für Aufhebung des Arbeitsvertrags
  - Kosten in Bezug auf Fehlzeiten,...

In der Regel wird 1 €, der investiert wird, innerhalb von 2-3 Jahren amortisiert.

# Ableitungen aus einer Altersstrukturanalyse

## Altersstrukturanalyse und -prognose



Altersbedingt verlassen in den nächsten Jahren überproportional viele Beschäftigte das Unternehmen. Wenn die Personalstruktur konstant bleiben soll, bedarf es **Rekrutierung und Aus- und Weiterbildung.**

Zudem ist es wichtig, dass **nicht zusätzlich Beschäftigte aufgrund von Lebensphasen** das Unternehmen verlassen.

## Zwischenfazit

- Der Kostendruck zwingt dazu, alle Aktivitäten – in allen Unternehmensfeldern - zu evaluieren und den Erfolg nachzuweisen.
- Qualitativen Aussagen reichen dazu nicht aus.
- Es müssen also Instrumente zum Einsatz kommen, die auf quantitativer Ebene die Notwendigkeit und den Erfolg der Lebensphasenorientierung in der Führung und in der Personalpolitik nachweisen.

## 1.3 Zusammenfassung

Lebensphasenorientierung schafft **Nachhaltigkeit** und reduziert das Spannungsfeld zwischen **Qualitäts- und Kostendruck**.

Eine solche Ausrichtung muss als **Investitionspolitik** begriffen werden !

## 2. Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik



## 2.1 Definition

Lebensphasenorientierung ist Teil der Unternehmenspolitik

Lebensphasenorientierung ist Chefsache.

Lebensphasenorientierung wird in der Personalpolitik umgesetzt.

Lebensphasenorientierung umfasst **alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg** sowie **alle Lebenssituationen**, die Mitarbeiter während ihres Arbeitslebens erleben.

## 2.2 Leitfragen

Im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik stehen folgende Fragestellungen im Fokus:

- ❖ Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?
- ❖ Wie lassen sich Beschäftigte, insbesondere (potenzielle) Fachkräfte, für Unternehmen gewinnen und in Unternehmen langfristig binden?

## 2.2 Leitfragen

Im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik stehen folgende Fragestellungen im Fokus:

- ❖ Wie können die unterschiedlichen Werte sowie Denk- und Handlungsmuster der verschiedenen Generationen und Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden?
- ❖ Wie lassen sich Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren?

## 2.3 Das Konzept

1. Die „vermeintlichen“ Lebensphasen sind eher **Lebensereignisse und Lebenshintergründe**. Dazu zählen
  - Partnerschaft,
  - Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Sinne von Kinderbetreuung,
  - Vereinbarkeit von Beruf und Pflege,
  - persönliche Um-/Neuorientierung,
  - Krankheit,
  - Ehrenamt,
  - ...

## 2.3 Das Konzept

2. Für die Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die **Berücksichtigung von Berufsphasen** zwingend erforderlich (Einstieg, Ausstieg, Reife, Ausland,...).

## Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik



## 2.4 Übergreifende Handlungsfelder

Einige Handlungsfelder sind für alle Lebens- und Berufsphasen hinweg relevant.



## 3. Schlussbetrachtung



Es besteht die ökonomische und demografische Notwendigkeit einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik.

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik ist ein Lösungsweg zur Bewältigung des Qualitätsdrucks.

Gleichzeitig muss die lebensphasenorientierten Personalpolitik evaluiert werden, nicht zuletzt um auf den Kostendruck zu reagieren.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

