

MITARBEITERBINDUNG

HR sollte Lebensphasen der Talente im Blick haben



© New Africa – stock.adobe.com

Motivation „von der Stange“ hat noch nie gut funktioniert. Vielmehr sollte HR die Lebensphasen und individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Talente fokussieren.

Der Generationenkonflikt in den Unternehmen ist greifbarer denn je. Die Diskussion über unterschiedliche Erfahrungen, Traditionen, Werte und Arbeitsmoral der verschiedenen Generationen – der bald in Rente gehenden Babyboomer sowie der jüngeren Generationen X, Y und Z – ist virulent. Während die jüngeren Arbeitskräfte nach der Viertagewoche, Sabbaticals und möglichst flexibler Arbeitsgestaltung greifen, sehen die etablierten, älteren Arbeits- und Führungskräfte, die derzeit maßgeblich am Ruder sind, angesichts der aktuellen Situation in den Betrieben ihre Felle davonschwimmen: Fehlendes Personal, geringe Mitarbeiterbindung und eine – nach eigener Wahr-

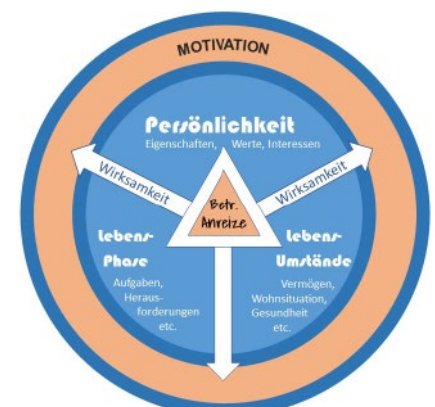
nehmung – wenig leistungsbereite nachwachsende Generation zehren an ihren Nerven. So beklagt ein Geschäftsführer einer Non-Profit-Organisation, dass „die veränderten Wünsche und die Arbeitsmoral der Generation Z zu zahlreichen Konflikten zwischen den Generationen“ führen. Gleichzeitig spürt er, dass er damit ein brisantes Thema aufgreift.

Die Gründe für den Intergenerationenkonflikt liegen auf der Hand: Digitalisierung, Globalisierung und aktuelle Krisen haben zu einem rasanten Wertewandel geführt, der die Generationen in einer zunehmend heterogenen Welt hat auseinanderdriften lassen.

HR steht vor der Herausforderung, zwischen den Generationen vermitteln und in der Personalpolitik diversifizieren zu müssen: Talente in Ausbildung, junge Eltern und Beschäftigte kurz vor dem Ruhestand können nicht gleichermaßen motiviert wer-

den. Insofern wird die Wirkung von betrieblichen Anreizen im Sinne des Motivierens durch drei Variable beeinflusst:

- > Persönlichkeit
- > Lebensphase und
- > individuelle Lebensumstände



Quelle: Prof. Dr. Christian Ernst





© privat

Prof. Dr. Christian Ernst

plädiert für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement, damit Arbeitnehmende jeden Alters in ihrer individuellen Situation gesehen und motiviert werden können.

HR als Vermittler

In einer Studie hat die Technische Hochschule Köln ermittelt, dass verschiedene Lebensphasen auch differente Herausforderungen mit sich bringen. Während die Ausbildungs- und Einstiegsphase in den Beruf bei der Hälfte der Befragten von Zukunftsunsicherheit und bei einem Drittel (37 Prozent), biographisch erklärbar, von geringem Selbstbewusstsein geprägt ist, treten in der mittleren Lebens- und Berufsphase die Doppelbelastung von Beruf und Familie sowie interne wie externe Karriereerwartungen in den Fokus. Mehr als die Hälfte (58 Prozent) der Beschäftigten in den Dreißigern fühlt sich besonders gestresst. Gegen Ende der Berufskarriere wird vielfach die Pflege der Eltern virulent, und Beschäftigte wollen und müssen stärker auf ihre Gesundheit achten. Manifeste gesundheitliche Probleme steigen bei Personen in den Dreißigern bis in die Fünfziger kontinuierlich an: von 16 über 24 auf 33 Prozent der Befragten.

Das zeigt: Die Kernaufgabe von Führungskräften, Mitarbeitende unabhängig vom Alter zu motivieren und zu binden, ist schwieriger denn je. Aber auch die Unternehmen selbst müssen in einem so komplexen Umfeld Maßnahmen entwickeln, die den Beschäftigten in den jeweiligen Problemlagen gerecht werden. Das gelingt mit einem Maßnahmenmix auf verschiedenen Ebenen: auf der Makroebene (Unternehmen), der Mesoebene (Team) und der Mikroebene (Mitarbeitende).

Passendes Angebot für jede Phase

Auf der **Makroebene** sind Mitarbeiterbefragungen notwendig, die nach Altersklassifikationen differenzieren und Kündigungsgefahren sowie Bindungsarten (Commitment) messbar machen. Sinnvoll sind zudem ein Gesundheitsmanagement mit altersspezifischen Angeboten und eine generationenübergreifende Lernkultur, in der zum Beispiel ältere Beschäftigte digitale Tools von den jüngeren lernen und zugleich ihre fundierten Erfahrungen (etwa durch Mentoring) zurückgeben können.

„Cafeteria-Systeme“ steigern das Attraktivitäts- und Motivationspotential von Unternehmen, weil sie den Mitarbeitenden individuelle Wahlmöglichkeiten liefern: Ein „Young Professional“ möchte beispielsweise im Rahmen eines Sabbaticals drei Monate verreisen, ein junger Familienvater ist empfänglich für mobiles Arbeiten und freut sich über die Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Andere Beschäftigte können Unternehmen, je nach Persönlichkeit und Lebensphase, über attrak-

tive Weiterbildungsprogramme, Mitarbeiterrabatte oder moderne Arbeitsmittel binden. Denkbar sind auch Sensibilitätstrainings, in denen die verschiedenen Generationen das Verständnis füreinander stärken. Durch eine bessere Kenntnis der Hintergründe und Prägungen jeder Generation können Vorurteile abgebaut und die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit geschaffen werden.

Auf der **Mesoebene** können Teamfeedbacks den Zusammenhalt stärken. [Job-Sharing](#) und altersvariable Projektteams sorgen dafür, dass der eigene Kompetenzfokus erweitert wird und das Unternehmen mehr Innovation und bessere Arbeitsergebnisse generiert. Besonders auf der Teamebene müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass die Generationen zusammenfinden und die jeweiligen Interessen, Werte und Handlungsmuster kompatibel gemacht werden.

Auf der **Mikroebene** sind regelmäßige Mitarbeitergespräche ein Muss. Diese dienen der Wertschätzung und Motivation und sollten von Gehaltsaspekten entkoppelt werden. Neben Leistungsaspekten können dabei individuelle und lebensphasenspezifische Wünsche und Herausforderungen vertrauensvoll besprochen werden. Haben Führungskräfte ein Gespür für die Unsicherheiten bei Auszubildenden und das Stressniveau von berufstätigen Vätern und Müttern, kann dies als Merkmal der Wertschätzung wichtige Motivationsareale aktivieren. Karrierewünsche sind in verschiedenen Berufs- und Lebensphasen unterschiedlich ausgeprägt und können im persönlichen Dialog besprochen werden. Zudem kann gegebenenfalls auf ein gesellschaftliches Engagement oder Ehrenamt Rücksicht genommen werden.

Fazit

Ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement ist insofern ein ganzheitliches Konzept, als es die Bedürfnisse und Herausforderungen aller Mitarbeitenden in den verschiedenen Lebenssituationen berücksichtigt. Durch eine flexible Arbeitsgestaltung, gezielte Personalentwicklung, die Förderung des Work-Life-Blending und eine begünstigende Unternehmenskultur können Mitarbeitende leichter rekrutiert, an das Unternehmen gebunden und motiviert werden – lohnenswert also für alle Unternehmen. <

Prof. Dr. Christian Ernst, Professor für Personalmanagement und Berufsbildung, Technische Hochschule Köln