

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement in österreichischen Unternehmen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FERNFH

Nicole Fasching, BA

52107414

Begutachterin: Mag.^a Eva Rechberg

Zwölfaxing, Mai 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

21.05.2023

Nicole Faschyp
Unterschrift

Zusammenfassung

Der aktuelle Arbeitsmarkt ist von vier Megatrends geprägt, welche neue Anforderungen an Unternehmen stellen. Um den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden und gleichzeitig Mitarbeiter:innen für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden, werden unterschiedliche Konzepte eingesetzt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Konzept des lebensphasenorientierten Personalmanagements. Ziel des lebensphasenorientierten Personalmanagements ist es die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden sicherzustellen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es durch elf Interviews mit Personalverantwortlichen herauszufinden, wie mit Lebens- und Berufsphasen in österreichischen Unternehmen umgegangen wird und welche Rolle Lebensphasenorientierung in den Unternehmen spielt. Außerdem sollen Herausforderungen identifiziert werden, mit denen sich Unternehmen bei der Einführung von lebens- und berufsphasenfördernden Konzepten konfrontiert sehen. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass Lebens- und Berufsphasen in österreichischen Unternehmen vor allem mit dem Ziel der Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden. Phasenfördernde Maßnahmen fallen vor allem in die Bereiche Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Berufliche Werdegänge, Anreiz- und Motivationssysteme sowie Gesundheitsförderung. Außerdem konnten fünf wesentliche Herausforderungen identifiziert werden, diese sind Wirtschaftlichkeit & Branchendruck, Ressourcenmangel, fehlendes Bewusstsein & Sensibilisierung von Führungskräften, ein hoher Grad an Individualisierung sowie Generationenvielfalt. Dies bedeutet für die Praxis vor allem, dass einige relevante Stellhebel verändert werden müssen, um das Konzept praxistauglich zu machen.

Schlüsselbegriffe: Lebensphasenorientiertes Personalmanagement, Mitarbeiter:innenbindung, Beschäftigungsfähigkeit, Themenanalyse, Lebensphasen, Berufsphasen, Lebensphasenorientierung

Abstract

The current labour market is characterised by four megatrends that place new demands on companies. In order to meet the demands of the labour market and at the same time attract and retain employees for the company, different concepts are used. This paper deals with the concept of life-phase-oriented personnel management. The aim of life-stage-oriented personnel management is to ensure the employability of employees. The aim of this study is to find out, through eleven interviews with HR managers, how life and work phases are dealt with in Austrian companies and what role life phase orientation plays in the companies. In addition, challenges that companies are confronted with when introducing concepts that promote life and work phases are to be identified. The results of the interviews show that life and work phases are implemented in Austrian companies primarily with the aim of retaining employees. Phase-promoting measures mainly fall into the areas of work organisation, personnel development, career paths, incentive and motivation systems as well as health promotion. In addition, five main challenges could be identified, these are economic efficiency & industry pressure, lack of resources, lack of awareness & sensitisation of managers, a high degree of individualisation as well as generational diversity. For practice, this means above all that some relevant levers have to be changed in order to make the concept practicable.

Keywords: life-phase oriented personnel management, employee retention, employability, subject analysis, life phases, career phases, life-phase orientation

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Lebensphasenmodelle	6
2.1.1	Development Task Theory nach Robert Havighurst	6
2.1.2	Lebensphasen von Mitarbeiter:innen	9
2.1.3	Berufs- und Lebensphasen	10
2.2	Mitarbeiter:innenbindung	13
2.2.1	Definition & Grundlagen der Mitarbeiter:innenbindung	13
2.2.2	Bindungsebenen	17
2.2.3	Bindungsrichtungen	19
2.2.4	Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung	20
2.3	Lebensphasenorientiertes Personalmanagement.....	22
2.3.1	Grundlagen der lebensphasenorientierten Personalarbeit	22
2.3.2	Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik.....	24
2.3.3	Handlungsfelder der LOPE	27
2.3.4	Implementierungsablauf von LOPE in einem Unternehmen	37
2.3.5	Forschungsergebnisse zu LOPE.....	38
3	Methodik	41
3.1	Wahl der Forschungsmethode.....	41
3.1.1	Qualitative Methode	41
3.1.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	42
3.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode	43
3.3	Dokumentation und Begründung des Samples.....	45
3.4	Durchführung der Erhebung	47
3.5	Auswertungsmethode.....	48

4	Ergebnisse	51
4.1	Unternehmen	51
4.2	Mitarbeiter:innengewinnung	52
4.3	Mitarbeiter:innenbindung	53
4.4	Lebensphasen/Berufsphasen	59
4.5	Lebensphasenorientierung	68
4.6	Stakeholder	70
5	Diskussion und Ausblick	71
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage.....	77
5.2	Implikationen für die Praxis	81
5.3	Stärken und Schwächen der Studie.....	82
5.4	Empfehlungen zur weiteren Forschung	84
	Literaturverzeichnis	85
	Online-Quellen	88
	Abbildungsverzeichnis	90
	Tabellenverzeichnis	91
	Abkürzungsverzeichnis	92
	Anhang	

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Die Arbeitswelt von heute unterliegt einem drastischen Wandel und wird von vier Megatrends grundlegend geprägt. Diese Trends sind (Rosenberger, 2021, S. 373):

- Demographischer Wandel
- Technische Entwicklung
- Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft
- Gesellschaftlicher Wertewandel

Um näher darauf einzugehen, wie die Megatrends die Arbeitswelt, die darin beschäftigten Personen sowie die Unternehmen beeinflussen, werden die Trends genauer beschrieben.

Demographischer Wandel

Laut Statistik Österreich wird die Bevölkerung Österreichs bis zum Jahr 2050 auf 9.625.622 Personen anwachsen, das ist ein Plus von 6,82% im Vergleich zum Jahr 2022. Betrachtet man allerdings die Verteilung je Altersgruppe, so fällt eine drastische Verschiebung auf. Während im Jahr 2022 die Altersgruppe der 65 und mehr Jährigen 19% der Gesamtbevölkerung ausmachen, werden im Jahr 2050 bereits 27,6% auf diese Altersgruppe entfallen. Auch die Gruppe der 20- bis 65-Jährigen unterliegt dieser Verschiebung. Während im Jahr 2022 die Altersgruppe der 20- bis 65-Jährigen 61% der Gesamtbevölkerung ausmacht, werden es im Jahr 2050 nur mehr 53% sein (<https://www.statistik.at>, 09.09.2022). Konsequenzen daraus sind eine Alterung der Belegschaft mit abnehmender Anzahl an Erwerbspersonen, ein sinkender Anteil an Nachwuchs- und Fachkräften sowie eine Verlängerung der Lebenszeit (Rump & Eilers, 2014, S. 13; Busold, 2019, S. 8ff.).

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung Österreich

	Gesamtbevölkerung	Unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 und mehr Jahre
2022	9 010 982	1 735 924	5 504 724	1 770 334
2050	9 625 622	1 780 212	5 183 265	2 662 145

Quelle: <https://www.statistik.at>, 09.09.2022

Technische Entwicklung

Zu den technischen Trends, die die Arbeitswelt grundlegend verändern, gehören zum einen die Globalisierung sowie zum anderen die fortschreitende Ausprägung der Informations- sowie Kommunikationstechnologien. Das zeigt sich vor allem dadurch, dass Unternehmen ständig ihre Arbeitsprozesse durch Technologien modernisieren, um weltweit konkurrenzfähig zu bleiben (Rump & Eilers, 2014, S. 7; Rump & Walter, 2013, S. 16). Die Digitalisierung im Arbeitskontext trägt zunehmend zu einer räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit in der Erledigung von Arbeit bei. Diese anhaltenden Veränderungsprozesse innerhalb der Organisationen müssen vor allem die Beschäftigten mittragen und in der Schnellebigkeit flexibel und anpassungsfähig bleiben. Die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen werden so zur Grundlage des Unternehmenserfolges. Konsequenzen dieser Entwicklung sind die Beschleunigung von Abläufen und dadurch steigende Komplexität am Arbeitsplatz (Rump & Eilers, 2014, S. 7).

Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft

Die heutige Arbeitswelt trennt sich in zwei grobe Teilbereiche. Zum einen gibt es Arbeitsplätze, die von Standardisierung und Rationalisierung geprägt sind. Ziel ist es Leistungen möglichst schnell und günstig anbieten zu können. Auf der anderen Seite gibt es Arbeitsbereiche, die eine hohe Komplexität aufweisen und ein hohes Maß an Wissen erfordern (Rump & Eilers, 2014, S. 9). Feststellen lässt sich jedoch, dass beide Arbeitsbereiche von der Kompetenz, dem Wissen und der Handlungsfähigkeit der Beschäftigten abhängen. Fachliche, technische sowie soziale Kompetenz sind die Grundlagen für die Arbeit in der heutigen Arbeitswelt. Für Beschäftigte bedeutet dies ihr Wissen lebenslang auf einem hohen Niveau zu erhalten, um am schnelllebigen Arbeitsmarkt mithalten zu können und attraktiv zu bleiben. Für Unternehmen bedeutet dies, das Wissen und Kompetenz am wettbewerbsintensiven Markt essenziell ist, und qualifizierte Mitarbeiter:innen die Basis für Erfolg sind (Rump & Eilers, 2014, S. 9). Deutlich wird, dass Arbeitsplätze immer wissensintensiver werden und Wissen und Kompetenz dadurch entscheidende Wettbewerbsfaktoren sind (Rump & Eilers, 2014, S. 14; Rosenberger, 2021, S. 373).

Gesellschaftlicher Wertewandel

Der derzeitige Arbeitsmarkt wird von den Generationen der Baby Boomer (1956-1965), der Generationen X (1966-1980), Y (1981-1995) und Z (1996-2010) beherrscht. Damit sind vier Generationen am Arbeitsmarkt, die unterschiedliche Werte vertreten, die auch in der Arbeitswelt präsent sind (Angeli, 2018, S. 348). Durch das Zusammentreffen der unterschiedlichen Generationen am Arbeitsmarkt, entstehen unterschiedlichste

Handlungsfelder, die durch das Unternehmensmanagement berücksichtigt werden müssen. Als Handlungsfelder lassen sich Führung, Karriere, Wissensmanagement, Weiterbildung, Kollaboration, Sinn/Gesundheit sowie Flexibilität nennen. Aus diesen Handlungsfeldern und durch den Wertewandel entstehen zeitgleich Konfliktfelder, die durch ein entsprechendes Generationenmanagement im Unternehmen bewältigt werden müssen (Angeli, 2018, S. 349). Die Generationentypologie zeigt deutliche Werteunterschiede in unterschiedlichen Lebensbereichen. Während der Lebensbereich „Karriere“, bei der Generation X als „Ein Teil von mir“ und „nomadisch“ beschrieben wird, liegt bei der Generation Y der Fokus auf persönlichen Werten und auch die Möglichkeit unterschiedlicher und zahlreicher Karrierewege wird genutzt. Die Generation Z zeichnet sich durch geringe Loyalität zum/zur aktuellen Arbeitgeber:in aus und Work-Life-Balance bzw. Work-Life-Blending sind wichtige Attribute für diese Generation. Auch die Motivation zur Arbeit unterscheidet sich unter den Generationen bereits stark. Die Generation X wird vorwiegend extrinsisch motiviert, es benötigt Leistungsanreize und Perspektiven. Die Generation Y lässt sich ebenfalls eher extrinsisch motivieren, dafür benötigen sie herausfordernde und dynamische Betätigung im Beruf. Für die Generation Z wirken eigene Ziele motivierend, Motivation wird mit pragmatischem Optimismus und Spaß in Verbindung gebracht (Stecker & Zierler, 2018, S. 39). Auch hier zeigen sich als Konsequenzen, dass Unternehmen zunehmend mit Wertepluralität konfrontiert werden und einen entsprechenden Umgang mit Vielfalt erlernen müssen (Rump & Eilers, 2014, S. 14).

Diese vier Megatrends machen deutlich, dass sich die Arbeitswelt in einem fundamentalen Umbruch befindet und Unternehmen beginnen müssen sich dem Wandel anzupassen. Qualifizierte Mitarbeiter:innen sind die Grundlage jedes unternehmerischen Erfolgs und Unternehmen müssen zunehmend darum kämpfen ihre Human Resources für die Zukunft sicherzustellen, und somit Wissen im Unternehmen zu binden und die Erhaltung langfristig sicherzustellen. In den letzten Jahren sind unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten zur Bindung von Mitarbeiter:innen durch das Personalmanagement eingesetzt worden. Karrieremanagement, bei dem das Unternehmen die individuellen Karrierevorstellungen ihrer Mitarbeiter:innen unterstützt und fördert, so können eigene Ziele innerhalb des Unternehmens realisiert werden, was zur Bindung beiträgt (Gunz, Lazarova & Mayrhofer, 2020, S. 232f.). Betriebliches Gesundheitsmanagement, rückt immer mehr in den Fokus – Ziel ist es die Arbeitsabläufe in einem Unternehmen so zu gestalten, dass die Gesundheit der Mitarbeiter:innen gefördert wird (Lechleiter & Purbs, 2019, S. 30ff.). Generationenmanagement befasst sich mit unterschiedlichen Generationen eines Unternehmens. Wie bereits dargestellt, sind Unternehmen aktuell mit einer Generationenpluralität konfrontiert, Ziel ist es einen Austausch zwischen allen Generationen

sicherzustellen, und durch angemessene Maßnahmen die Unternehmensloyalität zu erhöhen (Angeli, 2018, S. 347).

Eine weitere Möglichkeit, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit beleuchtet werden soll, um dem Umbruch in der Arbeitswelt innerhalb eines Unternehmens entgegenzuwirken, ist das Konzept des lebensphasenorientierten Personalmanagements. Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt zum einen private Lebensphasen im Zusammenhang mit individuellen beruflichen Phasen, in denen sich Beschäftigte eines Unternehmens befinden. Daraus ergeben sich diverse Handlungsfelder, für personalpolitische Maßnahmen. Durch dieses Konzept sollen Bedürfnisse und Interessen der Arbeitnehmer:innen in den Fokus rücken und Konsequenzen von arbeitspolitischen Trends für Unternehmen abgefangen werden. Mitarbeiter:innen sollen durch attraktive Konzepte an das Unternehmen gebunden werden (Rump & Eilers, 2014, S. 19).

Allerdings lässt sich feststellen, dass die umfangreichen Erkenntnisse zum Thema Lebensphasenorientierung aus der Wissenschaft an der Umsetzung in der unternehmerischen Praxis scheitern. Der Transfer von theoretischen Konzepten des lebensphasenorientierten Personalmanagements in den Unternehmensalltag gelingt nur unzureichend (Rosken, 2020, S. 20). Diese unzureichende Überführung von theoretischen Konzepten in die Praxis wird durch einen Mangel an Methodenkompetenz von Personalverantwortlichen, um Theorie in die Praxis zu übertragen, erklärt. Es mangelt außerdem an Selbstreflexion von Führungskräften und neue Erkenntnisse, werden nur unzureichend in das Selbst- und Führungskonzept von Personalverantwortlichen übertragen. Häufig fehlt die Motivation auf Managementebene aufgrund fehlender Selbstbetroffenheit und dies führt zu mangelnder Bereitschaft der Bewusstseinsänderung. Es zeigt sich also, dass der Transfer auf zwei Ebenen scheitert – zum einen auf Ebene des Personalmanagements, zum anderen auf der Ebene der Führungskräfte (Rosken, 2020, S. 412). Rosken (2020, S. 408) postuliert, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche wie auch Organisationen konkrete Situationen erleben müssen, um ihr Denken und Handeln zu verändern. Das Wissen über den Wandel am Arbeitsmarkt alleine reicht nicht aus, um eine Änderung von Einstellungs- und Handlungsmustern zu bewirken (Rosken, 2020, S. 408).

Es stellt sich daher die Frage, ob sich Unternehmen in Form von Personalverantwortlichen und Führungskräften überhaupt bereits mit Lebensphasen befassen, in welchem Umfang dies geschieht, welchen Herausforderungen sich Personalabteilungen in Unternehmen bei der Einführung lebensphasenorientierten Personalkonzepten stellen und welche Schwächen die theoretischen Konzepte bei der Umsetzung in die Praxis haben.

Es werden nun zwei Forschungsfragen definiert, die im Rahmen dieser Arbeit bearbeitet werden sollen. Diese lauten wie folgt:

1. Forschungsfrage: Wie gehen Unternehmen aus Sicht der Personalabteilung mit Lebensphasen von Mitarbeiter:innen zum Ziel der Mitarbeiter:innenbindung um?
2. Forschungsfrage: „Welche Herausforderungen treten bei der Einführung von lebensphasenorientierten Personalmanagement-Konzepten aus Sicht der Personalabteilung in der Praxis auf?“

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zielsetzung der Arbeit

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, die Relevanz von lebensphasenorientierten Personalmanagement in Unternehmen in Österreich sowie den Umgang mit Lebensphasen zu ermitteln. Weiters sollen Herausforderungen bei der Berücksichtigung von Lebensphasenkonzepten aufgezeigt werden und darauf basierend allgemeingültige Empfehlungen zur Umsetzung abgeleitet werden. Für Personalverantwortliche soll es möglich sein einen Überblick zu erhalten und zu verstehen, wie es möglich ist mit dem Spannungsfeld Lebens- und Berufsphasen umzugehen und welche gezielten Maßnahmen gesetzt werden können, um Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen zu binden und deren Arbeitsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Aufbau der Arbeit

Der Aufbau des Forschungsvorhabens gliedert sich in einen theoretischen Teil sowie einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil sollen die theoretischen Grundlagen des Themas erarbeitet werden. Es folgt eine Definition unterschiedlicher Lebensphasenkonzepte. Es werden drei Lebensphasen-Modelle mit unterschiedlichen Dimensionen – private Dimension, berufliche Dimension, ganzheitliche Dimension – dargestellt, um aufzuzeigen wie vielseitig Lebensphasen sein können und wie unterschiedlich die Ansätze im Personalmanagement demnach sein können. Anschließend folgen die Grundlagen zum Thema Mitarbeiter:innenbindung inklusive der psychologischen Phänomene auf denen das Konstrukt basiert. Ergänzt wird der Abschnitt durch die Ebenen und Richtungen der Bindung sowie durch wesentliche Maßnahmen, um die Basis für die Verknüpfung mit dem Thema „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ zu legen. Der letzte theoretische Abschnitt beschäftigt sich mit der Verbindung von Personalmanagement und Lebensphasen – dem lebensphasenorientierten Personalmanagement. Das Konzept der Lebensphasenorientierung soll vorgestellt werden und der theoretische Rahmen

inklusive der Handlungsfelder definiert werden. Außerdem wird ein idealtypischer Implementierungsablauf dargestellt, um das theoretische Konzept mit den Überlegungen zur Überleitung in die Praxis zu kennen. Anschließend an die Theorie folgt der empirische Teil, in dem die beiden Forschungsfragen mittels Interviews beantwortet werden sollen. Der empirische Teil umfasst demnach die Wahl und Begründung der Forschungs- und Erhebungsmethode, das Sample sowie die Auswertungsmethode sowie die Ergebnisse der qualitativen Forschung. Abschließend folgen die Interpretation, die Beantwortung der Forschungsfrage sowie die Implikationen für die unternehmerische Praxis.

2 Theoretischer Hintergrund

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, funktioniert die Übertragung theoretischer Konzepte der lebensphasenorientierten Personalarbeit in die betriebliche Praxis nur unzureichend. Daher stellt sich die Frage, ob Unternehmen sich der Wichtigkeit lebensphasenorientierter Konzepte bereits bewusst sind, wie mit Lebensphasen umgegangen wird und an welchen Herausforderungen die Umsetzung scheitert. In weiterer Folge ist relevant wie diverse Stellhebel verändert werden können, um die Konzepte zukunfts- sowie praxistauglich zu machen (Rosken, 2020, S. 20). Um zu verstehen, was lebensphasenorientierte Personalarbeit überhaupt zum Ziel hat, ist es notwendig die einzelnen Bestandteile zu definieren.

2.1 Lebensphasenmodelle

Um zu erörtern, was Lebensphasen sind, welche Lebensphasen und welche Modelle es gibt, werden drei unterschiedliche Ansätze von Lebensphasenmodellen aus der Literatur aufgezeigt. Dies ist notwendig, um zu verstehen, welche Lebensphasen in lebensphasenorientierten Personalmanagement berücksichtigt werden sollten.

2.1.1 Development Task Theory nach Robert Havighurst

Aus der Entwicklungspsychologie stammt das Modell „Development Task Theory“ nach Robert Havighurst (1948). Das Konzept besagt, dass Individuen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Leben mit bestimmten Entwicklungsaufgaben konfrontiert werden. Werden die Entwicklungsaufgaben erfolgreich erfüllt, schafft dies persönliche Zufriedenheit und fördert den Erfolg weiterer Aufgaben, während ein Scheitern Unzufriedenheit hervorruft (Schleyer-Lindenmann & Piolat, 2011, S. S. 82f.). Die Development Task Theory fordert eine Übereinstimmung der persönlichen Bedürfnissen eines Individuums mit den Erwartungen und Anforderungen aus einem sozialen Kontext wie Familie, Beruf oder einer Gemeinschaft (Schleyer-Lindenmann & Piolat, 2011, S. 82f.). Havighurst postuliert,

dass ausgewählte Aufgaben wiederkehrend sind und sich nicht ausschließlich einem bestimmten Lebensabschnitt zuordnen lassen. Die Entwicklung lässt sich nach der Development Task Theory in sechs Entwicklungsstufen mit folgenden Aufgaben einteilen (Schleyer-Lindenmann & Piolat, 2011, S. 85):

1. Frühe Kindheit

In dieser Phase steht das Lernen von Sprechen, Laufen oder Nahrungsaufnahme im Fokus. In dieser Stufe geht es primär um biologische Aufgaben, die bewältigt werden müssen. Weiters werden emotionale Beziehungen zu Eltern und Geschwistern aufgebaut und erste Bewusstseinsentwicklungen finden statt.

2. Kindheit

In der Phase der Kindheit werden motorische Fähigkeiten verbessert, es finden zahlreiche Lernprozesse statt, die zum einen Rechnen, Schreiben und Lesen umfassen und auf der anderen Seite findet die eigene Bewusstseinsbildung statt, ein angemessener Umgang mit Anderen wird erlernt und konzeptuelles Denken für alltägliche Aufgaben wird verinnerlicht.

3. Jugend

In der Jugend werden neue Beziehungen aufgebaut, emotionale sowie wirtschaftliche Unabhängigkeit wird angestrebt, und ein eigenes Werte- und Ethiksystem wird entwickelt. In dieser Phase stehen auch erste Vorbereitungen für Partnerschaften, für die Gründung einer eigenen Familie und für den Start in das Berufsleben im Mittelpunkt.

4. Frühes Erwachsenenalter

In der Phase des frühen Erwachsenenalters werden erste Partnerschaften eingegangen, eine Familie gegründet und Kinder erzogen. Auch beruflich werden Ziele verfolgt und Personen in dieser Phase lassen sich in einem Beruf nieder. Im jungen Erwachsenenalter wird auch gesellschaftliche Verantwortung übernommen und die Gewinnung und Aufrechterhaltung von Freundschaften wird forciert.

5. Erwachsenenalter

Im Erwachsenenalter wollen Personen berufliche Erfolge erzielen, ihren persönlichen Hobbys nachgehen, die Beziehung zum/zur Lebenspartner:in aufrecht erhalten, psychologische Veränderungen ausgleichen und sich Zeit für alternde Familienangehörige nehmen.

6. Späte Reife

In der letzten Phase, der Phase der späten Reife, steht die eigene Gesundheit im Fokus. Individuen in dieser Phase bereiten sich auf den Austritt aus der Erwerbstätigkeit vor, passen sich an Veränderungen der eigenen körperlichen Leistungsfähigkeit und Gesundheit an und streben die Aufrechterhaltung eines zufriedenstellenden Lebensstils an.

Diese Phasen zeigen deutlich, dass es in jeder Phase eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben, privater sowie beruflicher Natur zu bewältigen gibt. Individuen haben demnach zeitgleich verschiedene Bedürfnisse, die es in einem Lebensabschnitt zu befriedigen gilt, um persönliche Zufriedenheit zu erreichen.

Eine Studie, die zur Development Task Theory durchgeführt wurde, untersucht den Zusammenhang zwischen der Bewältigung von den lebensphasenspezifischen Entwicklungsaufgaben und Glücks- und Erfolgsempfinden. Die Studie wurde unter 146 Teilnehmer:innen durchgeführt (Seiffge-Krenke & Gelhaar, 2008, S. 33). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Entwicklungsaufgaben nach Havighurst auch heutzutage noch von Bedeutung sind, allerdings zeigt sich eine Verschiebung der Zeitspannen in denen Aufgaben bewältigt werden. Es ist zu erkennen, dass sich die Zeitspanne des jungen Erwachsenenalters stark ausgeweitet hat und keine starre Standardreihenfolge mehr definiert werden kann. Individuen nehmen sich mehr Zeit für die Erfüllung phasenspezifischer Aufgaben und somit können bestimmte Aufgaben, wie beispielsweise der Aufbau von Unabhängigkeit, die Entwicklung einer Karriere oder auch die Familiengründung keiner spezifischen Lebensphase mehr zugeordnet werden (Seiffge-Krenke & Gelhaar, 2008, S. 47f.). Die Ergebnisse der Studie zeigen außerdem, dass Glücksempfinden stark mit der Erfüllung von Aufgaben zusammenhängt – wird eine Entwicklungsaufgabe erfüllt, resultiert daraus Glück in der jeweiligen Entwicklungsstufe und das positive Selbstwertgefühl steht in engem Zusammenhang damit (Seiffge-Krenke & Gelhaar, 2008, S. 48).

Diese Erkenntnisse der Studien verdeutlichen, dass es für Individuen von Bedeutung ist Entwicklungsaufgaben, sowohl beruflicher als auch persönlicher Natur zu bewältigen, um ein positives Selbstwertgefühl sowie Erfolg verspüren zu können. In jeder Lebensphase liegt der Schwerpunkt auf mehreren Aufgaben, die nicht starr und schrittweise erledigt werden können, sondern auch zeitgleich stattfinden und daher Raum zur Bewältigung benötigen. Auch hier kann die Rolle eines/einer Arbeitgeber:in relevant werden, dieser sollte die individuellen Lebensphasen fördern, um das Glücks- und Erfolgsempfinden der Mitarbeitenden zu stärken und daraus auch im Arbeitskontext zu profitieren.

2.1.2 Lebensphasen von Mitarbeiter:innen

Als weiterer Ansatz findet sich in der Literatur das Modell, das Lebensphasen eines/einer Mitarbeiter:in in einem Unternehmen berücksichtigt. Der Fokus liegt in diesem Ansatz darauf die beruflichen Phasen von Individuen zu beachten, um Personalentwicklungsmaßnahmen zielgerichtet und strategieorientiert einzusetzen. Mitarbeiter:innen sollen an ihrem persönlichen Bedürfnisstand abgeholt werden, um zum einen die persönliche in weiterer Folge aber auch die unternehmerische Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen (Lang, 2008, S. 67).

Lang (2008, S.67) definiert folgende fünf Lebensphasen:

1. Ausbildung (15 – 25 Jahre)

Der Erwerb von allgemein- und berufsbildendem Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten stehen im Zentrum der Phase.

2. Erfahrungsaufbau (26 – 35 Jahre)

Durch erste Berufserfahrungen festigt sich das erworbene Wissen und durch die Tätigkeit entwickelt und stärkt sich die Persönlichkeit.

3. Leistungsentfaltung (36 – 45 Jahre)

Im dritten Abschnitt, der Leistungsentfaltung, findet die Etablierung im Berufsleben statt und Arbeitsbeziehungen sind gefestigt.

4. Erfahrungssicherung (46 – 55 Jahre)

Die Erfahrungssicherung stellt die Erhaltung der Handlungskompetenz in den Fokus. Eine angemessene Work-Life-Balance wird forciert und ist ein neuer Schwerpunkt für die Individuen.

5. Erfahrungstransfer (56 – 65 Jahre)

In der letzten beruflichen Phase, im Erfahrungstransfer, geht es darum das im Berufsleben erworbene Wissen an Nachfolger:innen weiterzugeben, das Wissen im Unternehmen zu sichern und Vorbereitungen für den anstehenden Austritt aus dem Erwerbsleben zu treffen.

Die Phasen sind zwar gemäß Modell bestimmten Altersabschnitten zugeordnet, der Autor betont jedoch einen fließenden Übergang und dynamische Grenzen zwischen den einzelnen Phasen (Lang, 2008, S. 67).

In Studien konnte festgestellt werden, dass je nach Lebensphasen unterschiedliche Faktoren für Arbeitnehmer:innen wichtig sind und diese Phasen auch die Einstellung und

das Verhalten im Arbeitskontext beeinflussen können. Arbeitende Menschen haben je nach Altersstufen verschiedene Beschäftigungspräferenzen, die mit dem Karrierestadium, der Reife oder der biologischen Alterung zusammenhängen (Darcy, McCarthy, Hill & Grady, 2012, S. 112). In der Forschung konnte festgestellt werden, dass die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse durch den/die Arbeitgeber:in, die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit erheblich beeinflussen kann. Unternehmen, die den persönlichen Arbeitspräferenzen gerecht werden, sind besser in der Lage Mitarbeiter:innen an Unternehmen zu binden und das Engagement zu erhöhen (Darcy et al., 2012, S. 112f.).

Diese Erkenntnisse machen deutlich, dass eine Feststellung der relevanten Beschäftigungsphase sowie eine Berücksichtigung von Beschäftigungspräferenzen der Arbeitnehmer:innen relevant ist, um eine Berufsbeziehung aufrecht zu erhalten. Können phasenspezifische Bedürfnisse aufgedeckt und befriedigt werden, steigt die Wahrscheinlichkeit der Jobzufriedenheit und der Motivation für die Arbeit.

2.1.3 Berufs- und Lebensphasen

Dass Lebens- und Berufsphasen nicht getrennt voneinander betrachtet werden können, sondern im Einklang zueinanderstehen müssen, besagt ein weiteres Modell, welches die Phasen parallel zueinander betrachtet.

Individuen durchlaufen über das gesamte Leben hinweg unterschiedliche Lebensphasen, sowohl im Beruf als auch im Privaten. Unterschiedliche Lebensphasen bringen unterschiedliche Fähigkeiten und unterschiedliche Belastungsgrenzen mit sich. Vor allem private Phasen haben einen großen Einfluss darauf, wie Menschen im Berufskontext agieren und sich engagieren können (Stegh & Ryschka, 2019, S. 10).

Das Modell betrachtet daher private und berufliche Lebensphasen parallel zueinander in Zusammenhang mit der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit:

Abbildung 1: Lebensphasen eines Menschen



Quelle: Stegh & Ryschka, 2019, S. 11

In der beruflichen Dimension gibt es einen Berufseinstieg, eine Wachstums- und Reifephase in denen sich die Karriere horizontal und vertikal entwickeln kann und sich der Karriereweg zunehmend festigt. Eine Berufsphase kann auch eine berufliche (Neu-)Orientierung sein. Die abschließende Berufsphase ist die des beruflichen Austritts. (Stegh & Ryschka, 2019, S. 11)

In der privaten Dimension finden Ereignisse wie die soziale Orientierung wie Identitätsfindung sowie Bildung sozialer Netzwerke statt. Weitere prägende private Ereignisse sind Entscheidungen zur Familiengründung, Kindererziehung, Pflege von Angehörigen, Ausübung von Hobbies und Ehrenämtern sowie Reisen (Stegh & Ryschka, 2019, S. 11). Ergänzt können diese Ereignisse um privat initiierte Weiterbildung, ein traumatisches Ereignis, eine Krankheit oder eine Nebentätigkeit werden (Rump & Eilers, 2014, S. 22).

Zeitgleich betrachten Stegh & Ryschka (2019) die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit, die ein Individuum während der Bewältigung unterschiedlicher Lebens- und Berufsphasen erbringen kann. Während im jungen Erwachsenenalter die höchste körperliche Belastung und die höchste Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit vorliegt, der ein Leistungsplateau folgt, wandelt sich das mit zunehmendem Alter. Im hohen Alter spielt die eigene Gesundheit eine tragende Rolle, die Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit nimmt ab und der Bestand von Erfahrungswissen erreicht ein Hoch (Stegh & Ryschka, 2019, S. 11).

Der Ablauf der Phasen ist an kein Lebensalter gebunden und alle Phasen können sowohl parallel als auch wiederholend stattfinden. Es zeigt sich, dass konservative Entwicklungsverläufe dem kontinuierlichen Wandel nicht standhalten und Lebens- und Berufsphasen zunehmend individualisiert werden. Dies bringt neue Anforderungen und Herausforderungen für Organisationen mit sich (Stegh & Ryschka, 2019, S. 10).

Die Wichtigkeit des Zusammenhangs zwischen körperlicher und geistiger Leistungsfähigkeit, Berufs- sowie Privatleben wurde in einer Schweizer Studie anhand der Lebensphase „Familiengründung und Kindererziehung“ bestätigt. Es wurde bestätigt, dass Lebensphasen deutlich aufschlussreicher bei der Vorhersage von Anforderungen an Berufs- und Privatleben sind, als es das biologische Alter ist (Wepfer, Brauchli, Jenny, Hämmig & Bauer, 2015, S. 1). In der Studie wird die Familienlebensphase beleuchtet, die sich ebenfalls in mehrere Zyklen unterteilt, und es hat sich gezeigt, dass jeder Zyklus andere Anforderungen an Zeit und Energie im privaten und beruflichen Bereich erfordert und es außerdem geschlechtsspezifische Unterschiede in den Anforderungen gibt. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem in der Lebensphase der Kindererziehung die Arbeit als sehr anstrengend empfunden wird, da diese Phase häufig mit sehr hohen beruflichen Anforderungen der Karriereplanung zusammenfällt. Während sich Frau und Mann in derselben Lebensphase befinden, empfinden Frauen in dieser Phase den privaten Bereich als fordernd, während Männer vorwiegend die beruflichen Anforderungen als herausfordernd beschreiben (Wepfer et al., 2015, S. 8f.). Ebenfalls wurde festgestellt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit physischen und psychischen Gesundheitsindikatoren zusammenhängt, weshalb für die Förderung von Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen argumentiert wird (Wepfer et al., 2015, S. 9f.).

Diese Studie gibt Aufschluss darüber, wie subjektiv das Erleben unterschiedlicher Berufs- und Lebensphasen ist und wie individuell Anforderungen an bestimmte Lebensphasen sein können. Das bedeutet, dass es kein Standardmodell an Lebensphasen geben kann, das bestimmte Erfahrungen nicht an ein bestimmtes Alter geknüpft werden können und vor allem, dass es immer einer individuellen Betrachtung von Bedürfnissen bedarf.

Beruf und Privatleben finden immer nur parallel zueinander statt und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden und werden zeitgleich von der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit getragen.

2.2 Mitarbeiter:innenbindung

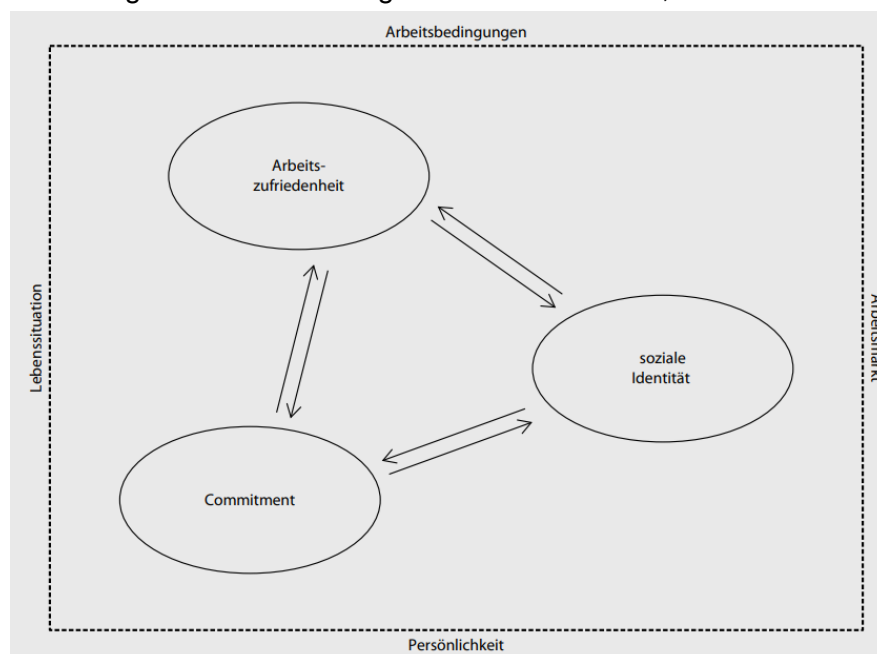
2.2.1 Definition & Grundlagen der Mitarbeiter:innenbindung

In einem Markt in dem wenig qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen, steigt die Wichtigkeit diese wenigen für das Unternehmen zu gewinnen und in weiterer Folge an das Unternehmen zu binden, um langfristig sicher aufgestellt zu sein und kritisches Wissen im Unternehmen zu sichern (Wagner, 2020, S. 200ff.).

Eine hohe Mitarbeiter:innenbindung beruht auf drei wesentlichen psychologischen Phänomenen: Diese sind zum einen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, der Grad der sozialen Identifikation mit einer Rolle sowie dem Commitment, was der Verbundenheit von Mitarbeiter:in zu Arbeitgeber:in entspricht. Alle drei Phänomene stehen in einer Wechselseitigkeit zueinander und können daher nicht unabhängig voneinander betrachtet werden (Kanning, 2017, S. 192).

Die Abhängigkeit wird in nachstehender Grafik dargestellt:

Abbildung 2: Zusammenhang Arbeitszufriedenheit, Soziale Identität, Commitment



Quelle: Kanning, 2017, S. 193

Die Abbildung 2 zeigt, dass die drei Variablen, Arbeitszufriedenheit, soziale Identität und Commitment in einem Wechselspiel zueinander stehen und von den

Rahmenbedingungen der individuellen Lebenssituation, der Persönlichkeit, den Arbeitsbedingungen und auch vom Arbeitsmarkt beeinflusst werden (Kanning, 2017, S. 192). Für alle drei Faktoren gilt, dass sie positiv beeinflusst werden, wenn der/die Arbeitgeber:in dem/der Mitarbeiter:in die Möglichkeit gibt eigene Ideen und Vorstellungen umzusetzen und zwischenmenschliche Interaktion ermöglicht wird. Arbeitgeber:innen ist es möglich auf die Variablen einzuwirken, je nachdem wie die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen umgesetzt wird (Kanning, 2017, S. 192).

Um die Konstrukte an sich und deren Wirkung zu verstehen folgt ein kurzer Überblick:

Arbeitszufriedenheit: Arbeitszufriedenheit beschreibt eine allgemeine Einstellung von Arbeitnehmer:innen gegenüber der beruflichen Beschäftigung. Zu unterscheiden gilt es zwischen spezifischer und einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Zur spezifischen Arbeitszufriedenheit zählen vor allem einzelne Bestandteile der Arbeit, wie beispielsweise Entlohnung, Inhalte der Arbeitstätigkeit oder Führungsverhalten, das ein:e Mitarbeiter:in erlebt. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit beschreibt die Zufriedenheit mit der Gesamtheit aller Einzelteile (Kanning, 2017, S. 193). Eine Möglichkeit nach Locke (1976) wie Arbeitszufriedenheit gemessen wird, ist ein Soll-Ist-Vergleich. Mitarbeiter:innen haben bei der Auswahl einer Beschäftigung Erwartungen an diese, diese Erwartungen entsprechen einem Soll-Wert und kann auf unterschiedlichen Faktoren wie Entlohnung, Tätigkeitsfeld oder zwischenmenschlichen Komponenten beruhen. Dem gegenüber steht die berufliche Wirklichkeit, die den Ist-Werten entspricht. Aus dem Vergleich zwischen den Ist-Werten und den Soll-Werten entsteht die Basis der Arbeitszufriedenheit (Kanning, 2017, S. 193f.; Wagner, 2020, S. 212).

Soziale Identität: Die soziale Identität basiert auf der Zugehörigkeit eines Menschen zu einer oder mehreren sozialen Gruppen, sei es im privaten oder beruflichen Kontext (Kanning, 2017, S. 201). Studien belegen, dass soziale Identitäten die Quelle von sozialem Selbstwert sein können, das bedeutet Individuen streben danach, ein positives Selbstkonzept aufrecht zu erhalten. Vor allem erwachsene Menschen verbringen einen beträchtlichen Teil ihrer Lebenszeit in einer Beschäftigung, weshalb dieser Bereich des Lebens eine Basis für die Schaffung einer sozialen Identität ist (Kanning, 2017, S. 203f.). Ermöglicht und fördert ein Unternehmen die Aufrechterhaltung eines positiven Selbstwerts, erhöht dies den organisationsbezogenen Selbstwert. Menschen mit einem hohen organisationsbezogenen Selbstwert sind im Durchschnitt zufriedener mit ihrer Tätigkeit, fühlen sich mit dem/der Arbeitgeber:in stark verbunden, leisten mehr als gefordert und erbringen eine hohe Arbeitsleistung für das Unternehmen. Dieses hohe organisationsbezogene Identität führt zu einer geringen Wechselbereitschaft des Unternehmens und dies ist daher auch für Arbeitgeber:innen von essenziellem Interesse. Auf der anderen

Seite führen schlechte Arbeitsbedingungen wie ein dauerhaft hohes Stressniveau, unklare Rollendefinitionen oder auch Konflikte am Arbeitsplatz zu einer niedrigen organisationsbezogenen Identität, was eine hohe Wechselbereitschaft auslösen kann (Kanning, 2017, S. 203f.).

Commitment: Die dritte Komponente, das Commitment, beschreibt die subjektiv erlebte Verbundenheit eines/einer Arbeitnehmer:in zu seinem/seiner Arbeitgeber:in (Kanning, 2017, S. 209). Der Unterschied zur sozialen Identität ist darin begründet, dass eine Verbundenheit auch dann vorliegen kann, wenn keine soziale Identität in einer Organisation gepflegt werden kann. Diese Verbundenheit kann beispielsweise auch aufgrund materieller Vorteile entstehen. Dass Commitment einen hohen Beitrag zur Mitarbeiter:innenbindung leistet, wurde in mehreren Metaanalyse bestätigt. Die Studien zeigen, dass bei einem geringen Gefühl der Verbundenheit zum Unternehmen, die Einstellung zu einer Wechselbereitschaft als auch die Wechselquote selbst sehr hoch ist. Diese Studien belegen, dass Commitment im beruflichen Umfeld eine wesentliche Bedeutung für Arbeitgeber:innen haben (Kanning, 2017, S. 214).

Dass die drei Phänomene Arbeitszufriedenheit, Commitment und soziale Identität, die die Grundlage der Mitarbeiter:innenbindung sind und durch unterschiedliche Aspekte beeinflusst werden können, zeigen unterschiedliche Studien. Zahlreiche Studien beschäftigen sich damit welche Faktoren auf die Mitarbeiter:innenbindung wirken, zum Beispiel welchen Einfluss HR-Praktiken auf unterschiedliche Altersgruppen haben und welche Rolle das Geschlecht bei Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung hat. Diese Studien werden vorgestellt, um zu verdeutlichen, dass Bindungsmaßnahmen durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden.

Es konnte eine Studie unter 590 Frauen durchgeführt werden, in der untersucht wurde welche Komponenten im Arbeitsumfeld für Arbeitszufriedenheit ausschlaggebend sind und wie diese auf die Mitarbeiter:innenbindung wirken. Als Grundlage für die Forschung wurden 13 Attribute der allgemeinen Arbeitszufriedenheit identifiziert und vier Dimensionen der Mitarbeiter:innenbindung zugewiesen (Godbersen, Moser & Gansser, 2021, S. 95f.). In der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass drei Komponenten einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiterinnenbindung haben. Diese drei Komponenten sind Rahmenbedingungen in einem Arbeitsverhältnis, Geschlechtergerechtigkeit sowie Zeit und Geld, wobei das Konstrukt der Rahmenbedingungen den stärksten Einfluss hat. Im Rahmen der Untersuchung konnte belegt werden, dass durch eine Optimierung von Rahmenbedingungen, die vor allem die Attribute Kolleg:innen, Vorgesetzte, Tätigkeit, Organisation und persönliche Weiterentwicklung umfassen, Mitarbeiterinnen am stärksten an eine Organisation gebunden werden können. Hard Facts

wie Entlohnung und Zeitflexibilität stehen an zweiter Stelle und tragen weniger signifikant zur Bindung bei. Das Attribut der Geschlechtergerechtigkeit konnte als Mindestvoraussetzung identifiziert werden und trägt im schwächsten Ausmaß zur Bindung bei (Godbersen et al., 2021, S. 100ff.).

Eine Metaanalyse untersucht, wie sich Personalmanagement-Maßnahmen auf das Commitment in einer Organisation auswirken. Die Studie bestätigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von HR-Praktiken von Mitarbeiter:innen und affektiven Commitment und Arbeitszufriedenheit. HR-Praktiken wie Beförderung, Job Enrichment und Partizipation tragen zu einem hohen Commitment und zu erhöhter Arbeitszufriedenheit bei. Vor allem Personalmanagement-Maßnahmen, die auf persönliche Entwicklung abzielen, führen zu einer positiven Arbeitseinstellung, im Gegensatz zu Maßnahmen, die nur auf die Aufrechterhaltung eines Funktionsniveaus abzielen, diese haben keine positive Wirkung auf das persönliche Commitment (Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2010, S. 1125). Es konnte festgestellt werden, dass HR-Praktiken stärker auf die Dimension „Commitment“ wirken als auf das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit bezieht sich sehr stark auf die Gefühle gegenüber der individuellen Tätigkeit, während sich Commitment auf die Gefühle gegenüber einer Organisation im Allgemeinen bezieht. In der Meta-Analyse konnten außerdem Zusammenhänge zum Alter festgestellt werden. Maßnahmen wie Beförderung und Leistungsmanagement wirken vor allem im zunehmenden Alter nur schwach auf das Commitment, während beide Maßnahmen mit zunehmendem Alter stark auf die Arbeitszufriedenheit wirken. Um in einem Unternehmen eine positive arbeitsbezogene Einstellung zu erreichen, gelten vor allem HR-Praktiken wie Belohnungen, sowohl intrinsische als auch extrinsische, Leistungsmanagement, Informationsaustausch, Teamarbeit und flexible Arbeitszeiten sowie soziale Interaktionen und soziale Einbettung als relevant (Kooij et al., 2010, S. 1125f.). Es kann festgestellt werden, dass je länger Mitarbeiter:innen in einer Organisation beschäftigt sind, desto weniger hängt persönliches Commitment oder Arbeitszufriedenheit von HR-Praktiken ab.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Personalmanagement-Maßnahmen auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen wirken, und somit einen Beitrag zur Mitarbeiter:innenbindung leisten. Die Studie zeigt auch, dass Maßnahmen nicht standardmäßig auf die gesamte Belegschaft wirken und je nach Alter unterschiedlich stark wahrgenommen werden können. HR-Praktiken, die auf Bindung abzielen, sollten daher immer vor dem Hintergrund gestaltet werden, dass in unterschiedlichen Altersgruppen verschiedene Faktoren die persönliche Zufriedenheit und das persönliche Commitment steuern.

2.2.2 Bindungsebenen

Mitarbeiter:innenbindung lässt sich grundsätzlich auf vier Ebenen unterscheiden. Die vier Bindungsebenen, die auf unterschiedliche Weise wirken, sind Mitarbeiter:innenbindung auf rationaler Ebene, auf habitueller Ebene, auf normativer Ebene und auf emotionaler Ebene (Wolf, 2020, S. 57).

Mitarbeiter:innenbindung auf rationaler Ebene basiert auf den Annahmen des Homo oeconomicus, der seine Entscheidungen auf Nutzenmaximierung ausrichtet. Bei dieser Form der Mitarbeiter:innenbindung ist die Kosten-Nutzen-Relation entscheidend. Es wird davon ausgegangen, dass der/die Mitarbeiter:in die Entscheidung bei einem Unternehmen zu bleiben davon abhängig macht, ob die Kosten und der Nutzen der Alternative günstiger ist als die der aktuellen Option. Der Mensch entscheidet rational und wählt die für ihn maximierende Alternative (Wolf, 2020, S. 58). Klassische Maßnahmen, die zu dieser Art der Bindung beitragen, sind arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie Kündigungsfristen, Rückzahlungsverpflichtungen bei Fortbildungen, Stichtagsklauseln bei Gratifikationen oder auch Wettbewerbsverbote. Es ist empirisch belegt, dass Mitarbeiter:innen, die ausschließlich rational geprägt sind geringere Leistungen erbringen, weniger engagiert sind und durchschnittlich weniger Eigeninitiative zugunsten eines Unternehmens zeigen (Wolf, 2020, S. 76).

Die habituelle Mitarbeiter:innenbindung basiert auf gewohnheitsbasierten Verhalten und das Beibehalten bestehender Abläufe steht im Fokus. Bei habitueller Mitarbeiter:innenbindung gilt die freiwillige Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses als Basis (Wolf, 2020, S. 78). Diese Form der Bindung kann vor allem durch wiederkehrende Rituale gestärkt werden. Diese Ebene kann es einerseits zu langjähriger Betriebstreue führen, andererseits kann es jedoch auch zu geringer Veränderungsbereitschaft kommen (<https://www.rexx-systems.com>, 13.02.2023).

Normative Mitarbeiter:innenbindung zielt auf ethisch-moralische Wertvorstellungen bei Mitarbeiter:innen ab, die ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen haben. Mitarbeiter:innen, die von normativen Elementen geprägt sind, werden mit stabiler Mitarbeiter:innenbindung in Verbindung gebracht. Maßnahmen zur Förderung der normativen Mitarbeiter:innenbindung sind Mitarbeiter:innen- und Karrieregespräche, die Entwicklung von geeigneten Weiterentwicklungsmaßnahmen sowie das Zeigen von Wertschätzung für den/die Mitarbeiter:in und seine/ihre Leistung. Getragen und gefördert wird die normative Mitarbeiter:innenbindung maßgeblich von der obersten Hierarchieebene und von den Führungskräften, da sie vorwiegend kultur- und organisationskulturspezifisch ist (Wolf, 2020, S. 87f).

Die vierte Bindungsebene ist die emotionale/affektive Mitarbeiter:innenbindung. Diese Form der Mitarbeiter:innenbindung weist die stärkste Wirkkraft auf, wenn es um das persönliche Engagement zum Unternehmenserfolg von Arbeitnehmer:innen geht. Eine hohe affektive Mitarbeiter:innenbindung entsteht durch einen hohen Grad an Übereinstimmung der Werte und Ziele zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in und hat sich als konsistenter Prädiktor für organisatorische Ergebnisse wie Arbeitsleistung und Mitarbeiter:innenfluktuation erwiesen (Tang & Vandenberghe, 2020, S. 1). In der Bindungsforschung konnte außerdem belegt werden, dass sich affektive Mitarbeiter:innenbindung positiv auf das Wohlbefinden auswirkt, da psychologische Ressourcen in einem vertrauten Umfeld gezielt eingesetzt werden (Tang & Vandenberghe, 2020, S. 2). Da die affektive Mitarbeiter:innenbindung auf Basis von gemeinsamen Werten mit dem Unternehmen entsteht, kann eine optimale Arbeitsleistung vor allem dann erreicht werden, wenn der organisatorische Kontext die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter:innen erfüllt (Tang & Vandenberghe, 2020, S. 2). Es ist besonders wichtig zu beachten, dass die Bedürfnisbefriedigung von Individuen im Laufe der Zeit stark variiert und Bedürfnisse von Personen in der Einstiegsphase nicht ident mit Bedürfnissen langzugehöriger Mitarbeiter:innen sind.

Eine Studie, die die affektive Mitarbeiter:innenbindung untersucht hat, hat folgende praktische Implikationen festgestellt: Zur Förderung von emotionaler Bindung und zur Vermeidung von emotionaler Erschöpfung ist es essenziell Autonomiebedürfnisse zu befriedigen, in dem autonomiefördernde Maßnahmen gesetzt werden. Weiters können Unternehmen die Mitarbeiter:innenbindung durch die Bereitstellung sozialer Unterstützung fördern (Tang & Vandenberghe, 2020, S. 13). Die Studie postuliert, dass affektive Mitarbeiter:innenbindung ein idealer Indikator für Arbeitsbedingungen ist und diese Ebene der Bindung daher regelmäßig einer Bewertung unterzogen werden sollte (Tang & Vandenberghe, 2020, S. 13f.).

Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass die vier Bindungsebenen nicht getrennt, sondern ausschließlich in einem Wechselspiel in unterschiedlicher Ausprägung betrachtet werden können. Welche Bindungsebene am stärksten auf das Individuum wirkt, hängt sehr stark von persönlichkeitspezifischen Elementen ab und ist immer individuell zu untersuchen (Wolf, 2020, S. 101f.). Es ist essenziell beim Individuum an der wirksamsten Ebene anzusetzen, dies kann am effektivsten durch Führungskräfte durchgesetzt werden.

2.2.3 Bindungsrichtungen

Mitarbeiter:innenbindung benötigt immer eine Bezugsrichtung, da Bindung immer auf eine bestimmte Dimension ausgerichtet ist. Grundsätzlich lassen sich vier unterschiedliche Bindungsrichtungen unterscheiden (Wolf, 2020, S. 107):

- Unternehmensbezogene Mitarbeiter:innenbindung
- Aufgabenbezogene Mitarbeiter:innenbindung
- Vorgesetztenbezogene Mitarbeiter:innenbindung
- Teambezogene Mitarbeiter:innenbindung

Unternehmensbezogene Mitarbeiter:innenbindung zielt ausschließlich auf die Motivation ab, für ein bestimmtes Unternehmen tätig zu sein. Diese Bezugsrichtung basiert auf einer sehr starken Identifikation mit der Organisation und Mitarbeitende, die durch diese Bindungsrichtung geprägt sind, identifizieren sich stark mit den Werten und Zielen (Wolf, 2020, S. 108). Diese Art der Bindung wird als sehr wirksam anerkannt und mit einer hohen Verbleibs-Neigung in Verbindung gebracht, da sie zur Verbesserung des unternehmensinternen Zusammenhalts beiträgt und stark mit hoher Leistungsbereitschaft und Flexibilität korreliert (Wolf, 2020, S. 109).

Bei aufgabenbezogener Mitarbeiter:innenbindung geht es primär um die Identifikation mit den im Beruf zu erfüllenden Aufgaben. Mitarbeitende, die durch diese Bezugsrichtung motiviert sind, determinieren ihre Bindung durch die Aufgaben und bringen eine hohe Leistungsbereitschaft ins Unternehmen, weshalb es für diese Gruppe Maßnahmen zur Stärkung der Aufgabenbindung zu ergreifen gilt (Wolf, 2020, S. 110f.). Einige Studien untersuchen dieses Phänomen unter der Begrifflichkeit „Person-Job-Fit“. „Person-Job-Fit“ beschreibt die Passung zwischen Person und Arbeitsplatz, das bedeutet dass die persönlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten des/der Arbeitnehmer:in ideal mit den Anforderungen an den Arbeitsplatz übereinstimmen (Deniz, Noyan & Ertosun, 2015, S. 370). Die Studie belegt, dass vor allem eine Passung zwischen Person und Aufgaben ein wesentlicher Faktor für die Reduktion von Stress, Unzufriedenheit und Fluktuation ist und zeitgleich Ergebnisse und Leistung gesteigert werden können (Deniz et al., 2015, S. 375).

Vorgesetztenbezogene Mitarbeiter:innenbindung richtet sich auf die Bindung durch den/die Vorgesetzte/n. Führungskräfte haben demnach einen zentralen Einfluss auf Zufriedenheit und daraus resultierende Mitarbeiter:innenbindung. Verhaltensweisen von Führungskräften stellen mehr als die Hälfte der ausschlaggebenden Fluktuationsgründen dar (Wolf, 2020, S. 111). Eine Studie, die durch Jackson, Meyer und Wang durchgeführt wurde, untersucht den Einfluss unterschiedlicher Führungsstile auf verschiedene

Formen der Mitarbeiter:innenbindung. Ein Ergebnis der Studie zeigte eine starke Korrelation zwischen transformationaler bzw. charismatischer Führung auf affektive Mitarbeiter:innenbindung. Diese Ergebnisse beruhen auf der Tatsache, dass Führungskräfte, die emotionale Appelle an ihre Mitarbeitenden richten und eine überzeugende Vision schaffen, zur Bindung an das Unternehmen beitragen (Jackson, Meyer & Wang, 2013, S. 93f.). Nehmen Mitarbeiter:innen Fairness und Unterstützung durch die Führungskraft wahr, ist das ein zuverlässiger Prädiktor für Mitarbeiter:innenbindung. Gleichzeitig konnte der Führungsstil „Laissez-faire“, der auf wenig Steuerung basiert, als schwächend für Mitarbeiter:innenbindung identifiziert werden. Für die Praxis impliziert diese Studie, dass die Förderung von transformationaler/charismatischer Führung eine zielgerichtete Maßnahme für Mitarbeiter:innenbindung sein kann, zu positiven Verhaltensweisen führt und eine verbesserte Arbeitsleitung hervorrufen kann (Jackson et al., 2013, S. 97). Führungskräfte haben demnach einen enormen Einfluss auf die Bindungsabsichten von Mitarbeitenden und Organisationen sollten demnach in die Entwicklung von Führungskräften investieren, um das Mitarbeiter:innenengagement zu steigern und zeitgleich wettbewerbsfähig zu bleiben (Jackson et al., 2013, S. 97).

Die vierte Dimension der Bindungsrichtungen stellt die team- und kollegenbezogene Mitarbeiter:innenbindung dar. Mitglieder von Teams, die sich gemeinsamen Aufgaben stellen und Ziele erreichen, werden häufig durch das Team an die Organisation gebunden. Es kann festgestellt werden, dass Menschen, die sich dem Team stark zugehörig fühlen, selten Fluktuationsabsichten haben und durch das Team häufig Unzufriedenheiten abgefangen werden. Diese Bezugsrichtung zeigt vor allem eine hohe Leistungsbereitschaft und hohes Aufgabenengagement (Wolf, 2020, S. 113).

2.2.4 Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung

Da nun identifiziert werden konnte in welche Richtungen sich Mitarbeiter:innen binden lassen, gilt es nun Maßnahmen, die den Prozess der Mitarbeiter:innenbindung unterstützen, hervorzuheben.

Allgemein betrachtet ist der Umfang an möglichen Maßnahmen sehr breit, diverse Maßnahmen lassen sich einsetzen, um zur Mitarbeiter:innenbindung an ein Unternehmen beizutragen. Relevant für die Planung und Gestaltung der Maßnahmen, ist die Passung zur jeweiligen Organisation hinsichtlich Größe, finanzieller Mittel oder Unternehmenskultur (Kanning, 2017, S. 224).

Die Möglichkeit an Maßnahmen lässt sich in drei Gruppen kategorisieren: Maßnahmen, die auf Arbeitsinhalte abzielen, Maßnahmen, die sich auf die Arbeitsbedingungen

konzentrieren und Maßnahmen, die sich dem Führungsverhalten zuordnen lassen (Kanning, 2017, S. 224).

1. Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsinhalten: Wie bereits bei der Bindungsrichtung der aufgabenbezogenen Mitarbeiter:innenbindung beschrieben, trägt zur Bindung vor allem die Passung zwischen Arbeitsinhalten und persönlichen Merkmalen eines/einer Mitarbeiter:in bei (Kanning, 2017, S. 224). Dass Mitarbeiter:innenbindung durch Arbeitsinhalte unterstützt wird, sind folgende Merkmale wesentlich (Kanning, 2017, S. 224ff.; Sass, 2019, S. 51ff.):

- Berufliche Qualifikation
- Persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Arbeitsmotive
- Interessen
- Steigerung der Anforderungsvielfalt
- Schaffung ganzheitlicher Arbeitsaufgaben
- Verdeutlichung/Steigerung der Bedeutsamkeit von Aufgaben
- Steigerung der Autonomie von Mitarbeitenden
- Verstärkter Einsatz von Feedback

2. Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsbedingungen: Auch Arbeitsbedingungen sind wesentlich für Zugehörigkeitsgefühle von Mitarbeitenden. Unternehmen müssen Rahmenbedingungen setzen, sowohl in materieller als auch immaterieller Hinsicht. Das Zusammenspiel mehrerer Maßnahmen ist grundlegend für den Aufbau einer Bindung. Wesentliche Elemente, die in die Arbeitsbedingungen spielen sind (Kanning, 2017, S. 226ff.):

- Arbeitsplatzsicherheit
- Entlohnung
- Leistungsbeurteilung
- Gerechtigkeitsprinzipien
- Interaktion im Kolleg:innenkreis
- Soziale Identität
- Personalentwicklung
- Stress

3. Maßnahmen hinsichtlich Führung: Auch Führungsverhalten kann einen fundamentalen Einfluss haben, wie bereits durch die vorgesetztenorientierte

Mitarbeiter:innenbindung verdeutlicht. Auch im Führungsverhalten gibt es Merkmale, die auf Bindung an ein Unternehmen wirken. Dazu zählen (Kanning, 2017, S. 229ff.):

- Zielsetzungen
- Auf Leistung drängen
- Feedback geben
- Partizipation ermöglichen
- Orientierung an Interessen der Mitarbeiter:innen
- Kontingente Belohnung
- Emotionale Ansprache

2.3 Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Um nun den Zusammenhang zwischen Lebensphasen und Mitarbeiter:innenbindung festzustellen, wird das Modell der lebensphasenorientierten Personalpolitik genauer beleuchtet. Das Konzept des lebensphasenorientierten Personalmanagements soll vor allem zur Mitarbeiter:innenbindung in einem Unternehmen beitragen.

2.3.1 Grundlagen der Lebensphasenorientierten Personalarbeit

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, ist die Arbeitswelt mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert, die insbesondere in Unternehmen bewältigt werden müssen. Lebensphasenorientierte Personalpolitik spiegelt diese Trends, demografischer Wandel, technisch-ökonomische Entwicklungen, gesellschaftliche Entwicklungen, wider (Rump & Eilers, 2014, S. 18). Angesichts der Trends, die neue Anforderungen an und eine zunehmende Komplexität der Arbeit mit sich bringen, ist eine Personalpolitik erforderlich, die vor allem zukunftsorientiert sowie praxistauglich agiert. Die Trends haben vor allem drei wichtige Effekte zu Folge. Diese sind die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter:innen, Demografieorientierung sowie Work-Life-Balance beziehungsweise die Vereinbarkeit von Berufs-, Familien- sowie Privatleben.

Beschäftigungsfähigkeit ist zentral, da Unternehmen immer stärker auf das Wissen und die Kompetenz von Mitarbeiter:innen angewiesen sind, diese aber zeitgleich immer schwieriger zu rekrutieren und zu gewinnen sind. Mitarbeiter:innen werden daher über die gesamte Lebensarbeitszeit benötigt, das bedeutet auch, dass sie über jede Phase beschäftigungsfähig bleiben müssen und dies liegt sowohl in der Verantwortung der Arbeitnehmer:innen als auch der Arbeitgeber:innen (Rump & Eilers, 2022, S. 250). Beschäftigungsfähigkeit setzt sich demnach aus drei Komponenten zusammen, zum einen aus der fachlichen Komponente, zum anderen aus der Komponente Methoden- und

Sozialkompetenz sowie aus der persönlichen, die vor allem die Einstellung und Grundhaltung widerspiegelt. Arbeitgeber:innen müssen gewährleisten, dass die Beschäftigungsfähigkeit sichergestellt wird und Rahmenbedingungen so gestaltet sind, dass Kompetenzträger:innen in der Lage sind Wissen zu bewahren und weiterzuentwickeln (Rump & Eilers, 2014, S. 15; Rump & Eilers, 2022, S. 250).

Ein zweiter wesentlicher Effekt, der sich aus den Arbeitstrends ergibt, ist die Demografieorientierung. Die demografische Verschiebung hat zur Folge, dass die Größe der Bevölkerung langfristig abnehmen wird und demnach auch die Anzahl an verfügbaren Fachkräften. Um den Verlust von Kompetenz und Wissen abzuwenden, ist es essenziell Qualifikationen der einzelnen Leistungsträger:innen zu erhöhen und gleichzeitig den Personenkreis, aus dem rekrutiert wird, zu erweitern (Rump & Eilers, 2014, S. 16). Demnach ist es relevant auch Personengruppen wie Frauen, ältere Erwerbstätige oder auch Migrant:innen für das Unternehmen zu gewinnen und die Potenziale zu nutzen (Busold, 2019, S. 12; Rump & Eilers, 2014, S. 16).

Der dritte Effekt zielt vor allem auf die Wichtigkeit von Work-Life-Balance ab. Work-Life-Balance beschreibt die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben und soll dazu dienen Belastungen, die im Berufsleben auftauchen vor allem im privaten Bereich wieder auszugleichen (Rump & Eilers, 2014, S. 17). Unter dem Aspekt, dass sich die Lebensarbeitszeit vor allem durch die Demografieverschiebung verlängert, ist eine logische Konsequenz, dass sich Individuen in unterschiedliche Lebensphasen begeben, sowohl beruflich als auch privat, die von Organisationen zu berücksichtigen sind (Rump & Eilers, 2014, S. 17). Ein Phänomen, das damit in Verbindung steht, ist die Entzerrung des „Lebensstaus“ bzw. der Rush Hour des Lebens. Die Entzerrung des Lebensstaus soll gewährleisten, dass Anforderungen des Berufs sowie des Privatlebens auf die gesamte Lebensarbeitszeit verteilt werden und nicht bereits alle Ressourcen wie Motivation und Leistungsfähigkeit in der ersten Lebenshälfte verbraucht werden (Rump & Eilers, 2014, S. 17; Gerlmaier, Gül, Hellert, Kämpf & Latniak, 2016, S. 153).

Die Berücksichtigung aller Effekte durch die Personalpolitik führt demnach zu Nachhaltigkeit für Unternehmen. Nachhaltige Personalpolitik besteht daher aus drei wesentlichen Säulen: aus der Säule „lebenslanges Lernen und Kompetenzerhalt“, „lebenslange Motivation und Identifikation“ sowie „lebenslange Gesundheit und Wohlbefinden“ (Rump & Eilers, 2014, S. 15ff.; Rump & Eilers, 2022, S. 250). Die lebensphasenorientierte Personalpolitik bildet inhaltlich die Säulen der nachhaltigen Personalpolitik ab. Der langfristige Charakter hat vor allem zur Folge, dass Personalmanagement mit einer Vielzahl von Lebensphasen von Mitarbeiter:innen konfrontiert ist, die sich gleichzeitig mit Berufsphasen im unternehmerischen Kontext überschneiden.

2.3.2 Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

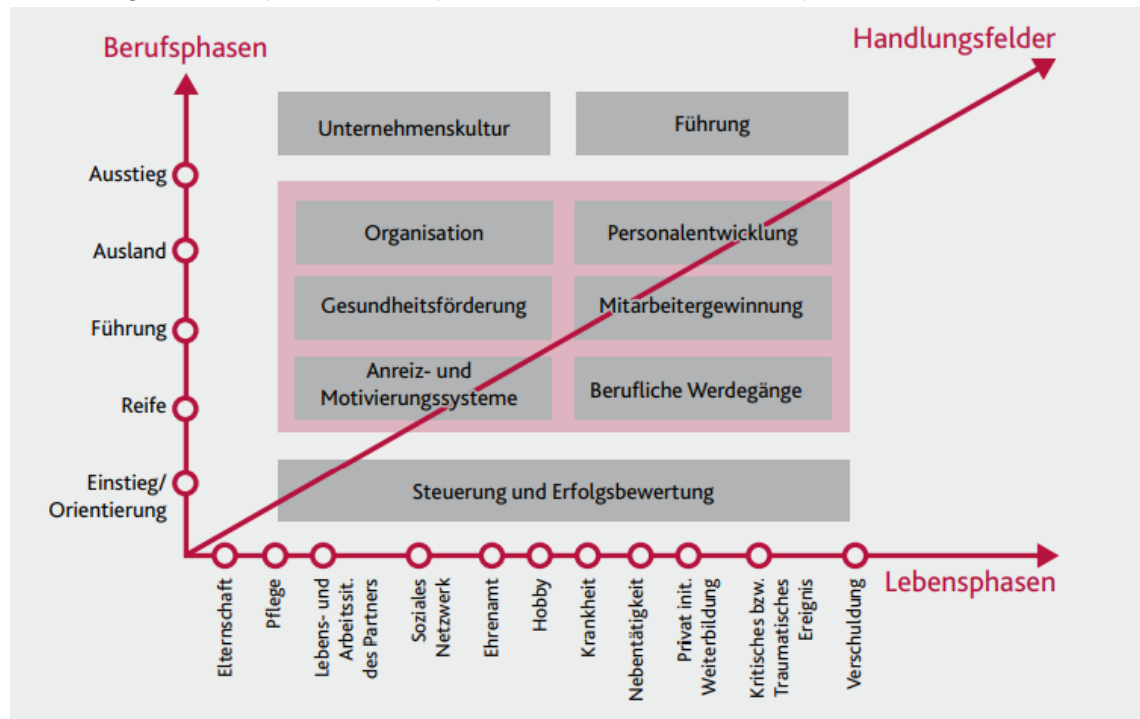
Wie bereits bei den Lebensphasenmodellen erläutert, gibt es Modelle, die auf private Lebensphasen abzielen, Modelle, die auf berufliche Phasen abzielen sowie ein Modell, das eine Kombination aus Lebens- und Berufsphasen darstellt. Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik zielt auf das kombinierte Modell ab, ergänzt dieses aber noch durch relevante Unternehmensfelder und setzt dem nach betriebliche Aktivitäten, die auf Lebensphasen abzielen (Rump & Eilers, 2014, S. 19). Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik wurde durch das Institut für Beschäftigung und Employability federführend durch Jutta Rump erforscht und kann in drei Ebenen unterteilt werden, diese sind: Lebensphasen, Berufsphasen sowie betriebliche Handlungsfelder. Das bedeutet es findet eine Verknüpfung von betrieblichen Handlungen und Zielen mit den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeitenden statt. Diese Verknüpfung, die zur Lebensphasenorientierung führt, bedarf eines ganzheitlichen und integrativen Unternehmenskonzepts, welches auf gewissen Grundsätzen basiert (Rump & Eilers, 2014, S. 19). Diese Grundsätze sind (Rump & Eilers, 2014, S. 20):

- Prinzip der Ganzheitlichkeit
Alle relevanten Ebenen und Handlungsfelder müssen für das Konzept berücksichtigt und einbezogen werden.
- Prinzip der Integration
Unterschiedliche Ebenen und Handlungsfelder werden kombiniert und Wechselwirkungen werden berücksichtigt.
- Ethischer Kodex
Alle Beschäftigten werden unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse gefördert.
- Prinzip der Kontinuität
Über die gesamte Beschäftigungsdauer hinweg werden Mitarbeiter:innen in ihren Lebensphasen unterstützt, sowohl beruflich als auch privat.
- Prinzip der Wirtschaftlichkeit
Lebensphasenorientierung wird unter Kosten-Nutzen-Aspekten umgesetzt und ihr wird eine hohe ökonomische Relevanz zugeschrieben.

Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik zeigt auf, dass es einen hohen Grad an Individualisierung benötigt, um Mitarbeitende in ihrer Lebensphase abzuholen. Wie bereits beschrieben, entsteht durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Entzerrung des Lebensstaus eine Vielzahl an unterschiedlichen Lebensphasen, die innerhalb eines Unternehmens gleichzeitig zu berücksichtigen sind. Um dem hohen

Maß an Individualität einen Rahmen bieten zu können, benötigt es ein Systematisierungssystem das zum einen die Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten berücksichtigt, zum anderen eine Zuordnung zu betrieblichen Handlungsfeldern unterstützt und in einer Verknüpfung von personalpolitischen Maßnahmen mündet (Rump & Eilers, 2014, S. 19f.). Verbildlicht sieht das Zusammenspiel von Lebens-, Berufsphasen und Handlungsfeldern wie folgt aus:

Abbildung 3: Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik



Quelle: Rump & Eilers, 2014, S. 21

Rump & Eilers (2014, 21ff.) definieren die Lebensphasen sehr ähnlich wie aus den Lebensphasenmodellen zu entnehmen ist. Wesentliche Lebensphasen, die laut Autorinnen die betriebliche Leistung beeinflussen sind: Elternschaft, Pflege von Angehörigen, Lebens- und Arbeitssituation des/der Partners/Partnerin, soziale Netzwerke wie Freunde oder Familie, ein Ehrenamt oder Hobby, eine Krankheit, eine Nebentätigkeit, eine privat initiierte Ausbildung, ein kritisches oder traumatisches Ereignis oder auch Verschuldung.

Dem gegenüber stehen auf der beruflichen Dimension mehrere Phasen, die sich als Berufsphasen definieren lassen. Zu den Berufsphasen zählen ein Einstieg und eine Orientierungsphase in einem Beruf, eine Reifephase, gegebenenfalls eine Führungsphase oder eine Auslandsphase sowie ein beruflicher Ausstieg (Rosenberger, 2021, S. 378). Die Phasen lassen sich wie folgt beschreiben:

Einstieg/Orientierung: Die Einstiegsphase beschreibt die Phase im Leben, in der ein Individuum die erste berufliche Tätigkeit aufnimmt, sei es nach einer schulischen oder

akademischen Ausbildung. Der Einstieg ist daher die erste berufliche Aufgabe in einem Unternehmen und bringt für den Mitarbeitenden neue Herausforderungen mit sich. Vergleichbar damit ist die Phase der Orientierung. In der Orientierungsphase befinden sich Mitarbeiter:innen, die einen beruflichen Wechsel vornehmen und somit neu in das Unternehmen eintreten, aber bereits berufliche Erfahrungen aufweisen können. Auch der Wechsel von beruflichen Tätigkeiten innerhalb einer Organisation kann als Orientierungsphase eingestuft werden (Rump, Eilers & Wilms, 2011, S. 27).

Reife: In der Reifephase verfügen Mitarbeiter:innen über wesentliches Know How und können als Leistungsträger:innen eines Unternehmens betrachtet werden. Häufig steht mit der Reifephase auch das Erreichen eines Karriereplateaus im Zusammenhang, sprich der/die Mitarbeiter:in hat im Rahmen der Tätigkeit kein grundlegendes Entwicklungspotenzial mehr (Klaus & Schneider, 2016, S. 351). Ein Karriereaufstieg ist in der Reifephase in der Regel nicht zu realisieren, das kann aus fehlenden Möglichkeiten durch das Unternehmen gegeben sein oder weil Mitarbeiter:innen keine Entwicklung in Anspruch nehmen möchten (Rump et al., 2011, S. 28).

Führung: Auch die Übernahme von Führungsaufgaben ist eine Berufsphase, die die Anforderungen an den/die Mitarbeiter:in vollständig verändert. Die Berufsphase „Führung“ erfordert zum einen die Findung einer Identifikation mit der neuen Rolle und zum anderen die Abgrenzung in der Rolle als Führungskraft zu den eigenen Mitarbeiter:innen (Klaus & Schneider, 2016, S. 351). Diese Phase ist nicht für alle Mitarbeitenden einer Organisation zu berücksichtigen, auf der einen Seite bedarf es einer Passung von Kompetenzen und Anforderungen für eine Position und auf der anderen Seite zielt nicht jede:r Mitarbeiter:in auf eine Führungsphase ab (Rosenberger, 2021, S. 378).

Ausland: Eine Berufsphase, mit der Mitarbeitende konfrontiert werden können, stellt eine Auslandsentsendung in eine andere Betriebsstätte dar. Der Wechsel des Berufsstandortes kann eine einschneidende Erfahrung darstellen. Eine Auslandsentsendung hat in vielen Fällen nicht nur Auswirkungen auf den/die entsendete/n Mitarbeiter:in, sondern auch auf die Familie, je nach Dauer und Entfernung des neuen Aufenthaltsortes. Unternehmen, die Auslandsentsendungen durchführen, haben demnach eine Reihe von Maßnahmen zu setzen, um eine Entsendung zum Erfolg werden zu lassen. Auch hier spielt die individuelle Lebenssituation der Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle (Rump & Eilers, 2014, S. 25). Auslandseinsätze sind fordernd für Mitarbeiter:innen, da eine Umstellung auf eine neue Kultur erfolgen muss, und während unternehmerische Ziele verfolgt und realisiert werden müssen, stehen auf der anderen Seite private Veränderungen und Herausforderungen (Hein, 2000, S. 452). Faktoren, die Unternehmen, in dieser Berufsphase demnach berücksichtigen müssen, sind persönlichkeitsbezogene,

familienbezogene, unternehmensbezogene sowie gastlandbezogene Faktoren (Hein, 2000, S. 453ff.).

Ausstieg: Die Phase des Ausstiegs im Berufsleben kann diverse Hintergründe haben. Formen des Austritts können ein Austritt aus dem Unternehmen nach einer Kündigung sein, ein kurzzeitiger Austritt während einer Karenz oder Pflegezeit, ein Austritt aus einer Abteilung aufgrund einer internen Weiterentwicklung oder auch ein Austritt durch den Start in die Pension (Rump et al., 2011, S. 28). Jedenfalls ist es für Unternehmen essenziell geeignete Maßnahmen für jede Form von Austritt zu setzen, seien es Maßnahmen, die einen Wissenstransfer sicherstellen, Maßnahmen die eine Wiedereingliederung unterstützen oder geeignete Instrumente, die eine Rückkehr ins Unternehmen ermöglichen (Rump et al., 2011, S. 28).

2.3.3 Handlungsfelder der LOPE

Aus dem Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik nach Jutta Rump und Silvia Eilers geht hervor, dass es eine Identifizierung der relevanten Handlungsfelder benötigt, um dann entsprechende Maßnahmen, die die Berufs- und Lebensphasen unterstützen, ableiten bzw. gestalten zu können. Rump (2014, S. 29) kategorisiert in acht unterschiedliche Handlungsfelder. Diese sind, wie der Abbildung 3 zu entnehmen ist, Unternehmenskultur & Führung, Organisation, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, Mitarbeiter:innengewinnung, Anreiz- und Motivationssysteme, berufliche Werdegänge sowie Steuerung und Erfolgsbewertung.

2.3.3.1 Unternehmenskultur und Führung

Die Unternehmenskultur dient einem gemeinsamen Verständnis von Werten und Normen, an denen sich alle Unternehmens-Stakeholder orientieren können. Unternehmenskultur hat die Aufgabe der Steuerung von Personalmanagement sowie der organisatorischen Gestaltung einerseits, andererseits wird sie auch durch die Handlungen von Mitarbeiter:innen, Führungskräften und Geschäftsleitung geformt, was eine Wechselwirkung erzeugt (Fallgatter, 2020, S. 385). Um eine lebensphasenorientierte Personalpolitik im Unternehmen umzusetzen, bedarf es einer unterstützenden Unternehmenskultur als Fundament. Ein essenzieller Bestandteil ist, dass Unternehmen die Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten im ersten Schritt wahrnehmen und in einem weiteren Schritt wertschätzen (Rump & Eilers, 2014, S. 29). Für eine Etablierung von lebensphasenorientierung müssen Mitarbeiter:innen ganzheitlich betrachtet werden, um vor allem ihre Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Dazu müssen zum einen die Mitarbeiter:innen selbst, als auch die Geschäftsleitung für das Thema der lebensphasenorientierten Personalarbeit sensibilisiert werden, um eine Veränderung in

der Unternehmenskultur anstoßen zu können (Rump & Eilers, 2014, S. 30). Der Erfolg von lebensphasenorientierten Konzepten ist demnach von der Verankerung in der Unternehmenskultur abhängig (Rosenberger, 2021, S. 379).

Zeitgleich weisen empirische Studien die Relevanz von Führungskräften bei einer erfolgreichen Umsetzung von Strategien in Unternehmen auf. Maßnahmen und Strategien werden in Organisationen effektiv umgesetzt, wenn die Führungsebene über ein Leitbild auf personalpolitische Ziele verpflichtet wird (Hammermann & Stettes, 2014, S. 24). Ein relevanter Baustein, um die Umsetzung von Strategien voranzutreiben, ist die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der direkten Mitarbeiter:innen, das Setzen von Unterstützungsangeboten durch Führungskräfte, Konfliktlösungen sowie ein respektvoller Umgang. Weitere Attribute, die eine erfolgreiche Umsetzung unterstützen, sind Organisationsfähigkeit und Planungsvermögen der Führungskräfte sowie ein partizipativer Führungsstil (Hammermann & Stettes, 2013, S. 8).

Auch wurde untersucht, wie Führungskräfte in die Umsetzung von HR-Praktiken involviert sind und diese unterstützen. In der Forschung wurde festgestellt, dass es eine wesentliche Diskrepanz zwischen befürworteten HR-Strategien und tatsächlich umgesetzten HR-Strategien gibt. Dies kann auf die entscheidende Rolle von Führungskräften, die die Übersetzung von HR-Strategien in den Arbeitsalltag übernehmen müssen, zurückzuführen sein (Nishii & Paluch, 2018, S. 319f.). Für Mitarbeiter:innen sind nicht alle Aktivitäten einer Organisation greifbar und daraus entsteht der Versuch Erklärungen für gewissen Strategien und Verhaltensweisen zu finden. Führungskräfte haben demnach die essenzielle Aufgabe, diese für die Belegschaft zu verdeutlichen, eine Rolle als „interpretierende Vermittler:innen“ von Personalmanagement-Praktiken einzunehmen und in ein konkretes Bedeutungsmuster für Mitarbeiter:innen umzuwandeln (Nishii & Paluch, 2018, S. 320). Die Forschung besagt demnach, dass Führungskräfte aktiv und interaktiv die Implementierung von HR-Praktiken unterstützen müssen und einen wesentlichen Beitrag für den erfolgreichen Aufbau von HR-Strategien leisten. Die Forschung schlägt daher vier wesentliche Verhaltensweisen vor, die Führungskräfte zeigen müssen: 1) die verbale Formulierung der vorgesehenen Erwartungen und Bedeutung, 2) das Vorleben des gewünschten Verhaltens, 3) die Verstärkung des gewünschten Verhaltens der Mitarbeiter:innen, 4) die Bewertung der Wahrnehmung durch die Mitarbeiter:innen (Nishii & Paluch, 2018, S. 320f.). Für Unternehmen ist es wesentlich, in die Vorbereitung und Weiterbildung von Führungskräften zu investieren, so dass diese die Strategien für ihre Mitarbeiter:innen in den Alltag übersetzen können und diese greifbar machen (Nishii & Paluch, 2018, S. 322).

Für das lebensphasenorientierte Personalmanagement bedeutet das vor allem, dass es Führungskräfte braucht, die das Konzept verstehen, mittragen und für die Mitarbeiter:innen nutzbar machen. Es benötigt eine Formulierung der Bedeutung von Lebensphasenorientierung hinsichtlich Demografieverschiebung, Beschäftigungsfähigkeit sowie Work-Life-Balance, so dass sich die Mitarbeitenden mit der Idee der Lebensphasenorientierung identifizieren können. Essenziell ist, dass Führungskräfte die Maßnahmen vorleben und bei Mitarbeiter:innen, die das Verhalten imitieren, positiv zu bestärken. Für Führungskräfte ist von grundlegender Bedeutung zu beobachten, wie die Maßnahmen wirklich wahr- und angenommen werden. Dieser Prozess ist wiederholend, da sich vor allem so eine Kultur der Lebensphasenorientierung, getragen durch Führungskräfte, etablieren kann (Rump & Eilers, 2014, S. 33f.).

Führungskräfte können als die größten Einflussnehmer:innen beschrieben werden, da sie als erste Ansprechperson für die eigenen Mitarbeitenden gelten, entsprechende Rahmenbedingungen setzen und Strategien, Praktiken und Maßnahmen als direkte Schnittstelle zu den Mitarbeiter:innen bringen (Ahring & Rump, 2012, S. 24).

2.3.3.2 Organisation

Das Institut für Beschäftigung und Employability definiert „Organisation“ als wesentliches Handlungsfeld für die Umsetzung von lebensphasenorientierten Maßnahmen. Das Handlungsfeld umfasst vorwiegend Möglichkeiten, die eine flexible Arbeitsorganisation für die Organisationsmitglieder ebnet (Rump & Eilers, 2014, S. 37f.). Dazu zählen vor allem flexible Arbeitszeitregelungen, sowie -ortsmodelle, oder auch die Flexibilisierung von Arbeitsinhalten und -prozessen mit Fokus auf die Ergebnisse. Anforderungen, die aus dem privaten Alltag erwachsen, können durch betriebliche flexible Arbeitsorganisationsmodelle ausgeglichen werden.

Wie relevant Arbeitsorganisationsmodelle sind, zeigt der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019. Der Unternehmensmonitor zählt zu flexiblen Arbeitszeiten und zur Arbeitsorganisation vor allem Teilzeitmodelle, individuelle vereinbarte Arbeitszeiten, flexible Tages- oder Wochenendarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit, ortsunabhängiges Arbeiten durch mobiles Internet, flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit, Telearbeit, Job-sharing sowie Sabbaticals. Diese Maßnahmen werden zeitgleich als familienfreundliche Maßnahmen definiert, da sie eine Entzerrung der beruflichen und privaten Herausforderungen ermöglichen (Hammermann, Schmidt & Stettes, 2019, S. 22f.).

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie Unternehmen auf die Nachfrage nach der Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Anforderungen reagieren, und wie sich demnach

die Anzahl an Unternehmen in Prozent verändert, die familienfreundliche Arbeitsorganisation anbietet:

Tabelle 2: Anteil der Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen in Prozent

	2015	2018
Teilzeit	89,3	91,5
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	75,9	80,9
Flexible Tages- und Wochenarbeitszeit	68,2	70,0
Vertrauensarbeitszeit	46,9	47,5
Ortsunabhängige Arbeit durch mobiles Internet	36,8	42,8
Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit	23,6	25,9
Telearbeit	16,2	22,3
Jobsharing	14,2	17,0
Sabbaticals	10,0	14,0

Quelle: Hammermann et al., 2019, S. 23

Der Tabelle kann entnommen werden, dass die Anzahl an Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsorganisation anbieten, zugenommen hat. Jede Maßnahme wird im Jahr 2018 in mehr Unternehmen in Deutschland umgesetzt, im Vergleich zu 2015. Am stärksten zugenommen hat der Anteil an Unternehmen, die Telearbeit und ortsunabhängige Arbeit durch mobiles Internet anbieten, gefolgt von individuell vereinbarten Arbeitszeiten (Hammermann et al., 2019, S. 22). Solche Maßnahmen orientieren sich stark an den Bedürfnissen von Mitarbeiter:innen eines Unternehmens und unterstützen den Prozess der Entzerrung von zeitlichen Konflikten zwischen Berufs- und Privatleben (Hammermann et al., 2019, S. 22). Es ist anzunehmen, dass sich die Zahlen vor allem seit Ausbruch der Pandemie nochmals verändert haben, ein Unternehmensmonitor aus nach Pandemiezeiten wurde bislang nicht veröffentlicht.

2.3.3.3 Personalentwicklung

Nach Rump (2014, S. 39) ist das Ziel von lebensphasenorientierten Personalentwicklung die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Das bedeutet, dass Qualifikationen, Wissen und Fähigkeiten einer laufenden Überprüfung und Anpassung unterliegen, um die Mitarbeiter:innen an die betrieblichen Erfordernisse, an die eigene Beschäftigungssituation anzupassen und die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarkts bewältigbar zu machen (Rump & Eilers, 2014, S. 39; Rump & Eilers, 2022,

S. 259f.). Die Beschäftigungsfähigkeit, die die Personalentwicklung fördert, baut auf fünf Prinzipien auf, diese sind: die Förderung des „lebenslangen Lernens“, eine Zielgruppendifferenzierung, Fokus auf überfachliche Kompetenzen, altersgerechte Ausrichtung der Personalentwicklung sowie die Berücksichtigung von der Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben (Rump & Eilers, 2014, S. 40; Rump & Eilers, 2022, S. 261).

Die fünf Prinzipien haben zum Ziel das Individuum in seiner Ganzheitlichkeit zu betrachten. Die Förderung des lebenslangen Lernens zielt darauf ab, die Lernmotivation und -kompetenz über die gesamte Erwerbstätigkeit aufrecht zu erhalten. Unternehmen sind angehalten eine „Lernkultur“ im Unternehmen zu etablieren, um die Akzeptanz für Lernen hoch zu halten und dies gleichzeitig durch die Berücksichtigung von zeitlichen und räumlichen Bedürfnissen in unterschiedlichen Lebensphasen zu erreichen (Rump & Eilers, 2014, S. 40). Im Moment zeigt sich, dass lebenslanges Lernen sich noch nicht vollständig etabliert hat. Es beteiligen sich ca. 50% an betrieblicher Weiterbildung, davon ist der Großteil in etwa 35 – 49 Jahre alt (Schäffer, Dörner & Krämer, 2015, S. 271). Die Zielgruppendifferenzierung zielt darauf ab, Lebensphasen, Qualifikationen, Stärken und persönliche Bedürfnisse und Interessen für Aufgaben im Fokus zu haben und einen Individualansatz zu verfolgen (Rump & Eilers, 2014, S. 40). Das Prinzip des Fokus auf überfachliche Kompetenzen führt in der Personalentwicklung dazu, dass auch Soft Skills, die nicht für die inhaltliche Arbeit erforderlich sind, gestärkt werden. Die lebensphasenorientierte Personalentwicklung erkennt auch Kompetenzen an, die außerhalb des Berufs in einem Hobby oder Ehrenamt erworben werden (Rump & Eilers, 2014, S. 40). Die altersgerechte Personalentwicklung berücksichtigt die Lernmuster von Beschäftigten. Ziel ist es die hohe Auffassungsgabe, Wahrnehmungsgeschwindigkeit sowie Gedächtnisleistung von jüngeren Arbeitnehmer:innen mit dem hohen Erfahrungswissen und dem stabilen Selbstkonzept von älteren Arbeitnehmer:innen zu verknüpfen (Stegh & Ryschka, 2019, S. 12). Die Personalentwicklung hat zur Aufgabe die Verweildauer in einer Position zu verlängern und die Möglichkeit eines Tätigkeitswechsels aufrecht zu erhalten (Rump & Eilers, 2014, S. 41). Das letzte Prinzip der Vereinbarkeit von Beruf und Privaten unterstützt alle zuvor genannten Prinzipien (Rump & Eilers, 2014, S. 41).

Eine Studie hat gezeigt, dass die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit eine gemeinsame Verantwortung von Organisationen in Form der Personalentwicklung, und der Arbeitnehmer:innen ist. Relevant ist hierfür zum einen welche Angebote die Organisation setzt und inwieweit Beschäftigte bereit sind, diese in Anspruch zu nehmen. Grundlegend für die Inanspruchnahme ist vor allem die Kommunikation zwischen der Organisation und den Betroffenen über einen gemeinsamen Nutzen. Der Nutzen ist auf Unternehmensseite sowohl ein erhöhtes Leistungsniveau über die gesamte

Beschäftigungsdauer als auch die Bindung von Mitarbeiter:innen, der Nutzen auf persönlicher Ebene liegt vor allem in der Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherheit am Arbeitsmarkt (Veld, Semeijn & Vuuren, 2015, S. 878f.).

2.3.3.4 Mitarbeiter:innengewinnung

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, ist es aufgrund des Megatrends des demographischen Wandels zunehmend herausfordernd qualifizierte Arbeitskräfte für das eigene Unternehmen zu rekrutieren. Als Arbeitgeber:in ist es relevant für Mitarbeiter:innen attraktiv zu sein und so Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen (Rump & Eilers, 2014, S. 44). Es zeigt sich aufgrund der Generationenpluralität am Arbeitsmarkt jedoch, dass unterschiedliche Werte für unterschiedliche Generationen relevant sind. Die Generation Z legt im Arbeitskontext besonders auf Sinnstiftung, aufrichtiges und individualisiertes Feedback wert, Arbeit muss abwechslungsreich sein, Spaß machen und der freien Entfaltung dienen. Auch Work-Life-Balance ist ein wesentlicher Faktor für Arbeit. Diese Attribute müssen zunehmend beachtet werden bei der Rekrutierung von Fachkräften (Stecker & Zierler, 2018, S. 39). Als Arbeitgeber:in ist es daher relevant das neue Wertekonstrukt zu berücksichtigen und bei der Mitarbeiter:innengewinnung nach außen zu vermitteln. Familienorientierung sowie persönliche Entfaltung, oder auch Lebensphasenorientierung, sollte ein wesentlicher Bestandteil der Rekrutierungsstrategie eines Unternehmens sein (Rump & Eilers, 2014, S. 44).

2.3.3.5 Berufliche Werdegänge

Im Hinblick auf die Megatrends in Kombination mit der Anforderungen an lebensphasenorientierte Maßnahmen, sind die klassischen beruflichen Werdegänge, die häufig einer Schornsteinkarriere gleichzusetzen waren, zu überdenken und neue Karrieremodelle zu entwerfen (Rump & Eilers, 2014, S. 46).

Klassische Karrierewege entstanden bisher aufgrund ökonomischer Anforderungen, daraus entstanden Anforderungen an eine Stelle, aus diesem Bedarf resultierend wurde eine passende Person für die Stelle gesucht und es fand ein „Matching“ zwischen Person und Stellenanforderung statt. Durch diese Vorgehensweise hatten Mitarbeiter:innen die Möglichkeit sich vertikal nach oben zu entwickeln (Rump & Schwierz, 2013, S. 8). Aufgrund von ökonomischen Anforderungen ist es notwendig, dass sich die Wirkungskette verändert. Im Vordergrund wird das Identifizieren von Stärken und Talenten stehen, auf Basis der Fähigkeiten wird eine passende Stelle gesucht, das „Matching“ findet statt, erst im letzten Schritt steht die Bewältigung ökonomischer Anforderungen an (Rump & Schwierz, 2013, S. 9).

Es ist nun notwendig unterschiedliche Karrieremodelle zu etablieren, um die Stärken auch gezielt nutzen zu können, unterschiedliche Modelle sind zum Beispiel Projekt- oder Fachlaufbahnen oder sogenannte „Mosaikkarrieren“. Lebensphasenorientierte Berufswege sehen auch Unterbrechungen, Seitwärtsbewegungen oder auch planmäßige Abwärtsbewegungen vor (Rump & Eilers, 2014, S. 46).

Tabelle 3: Vergleich unterschiedlicher Karrieremodelle

Linienlaufbahn	Fachlaufbahn	Projektlaufbahn	Mosaiklaufbahn
<u>Entwicklung:</u> - vertikal - Qualifikationsstufen - Leistungsstufen - Autoritäts- und Verantwortungsstufen	<u>Entwicklung:</u> - horizontal - Handlungsspielräume erweitert - Einsatz von Expert:innenwissen - Übernahme von Fachverantwortung	<u>Entwicklung:</u> - projektorientiert - Übernahme von Verantwortung zeitlich befristet - Fach- und Führungsverantwortung für ein Projekt	<u>Entwicklung:</u> - vertikal, horizontal, diagonal, projektorientiert - Fach-, Führungs- und Projektlaufbahn wechselnd - Limitierte Verweildauer in Aufgaben

Quelle: Rohrschneider & Lorenz, 2011, S. 93 & Rump & Schwierz, 2013, S. 9f.

2.3.3.6 Anreiz- und Motivationssysteme

Betriebliche Anreiz- und Motivationssysteme lassen sich grundsätzlich in zwei Säulen unterteilen: in materielle sowie immaterielle Leistungen. Unter die materiellen Leistungen fallen im Wesentlichen fixe und variable Vergütungsbestandteile, sowie etwaige Zusatzleistungen (Huf, 2022, S. 71). Während die fixen Vergütungsbestandteile aus der vereinbarten, markt- und tätigkeitskonformen Entlohnung bestehen, setzt sich die variable Entlohnung aus beispielsweise leistungs- oder erfolgsabhängigen Komponenten zusammen (Huf, 2022, S. 71). Zusatzleistungen umfassen diverse Sozialleistungen, wie zum Beispiel eine betriebliche Altersversorgung oder ein Firmenauto (Huf, 2022, S. 71ff.). Die immateriellen betrieblichen Anreize umfassen im Wesentlichen herausfordernde und interessante berufliche Tätigkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Karriereperspektiven (Huf, 2022, S. 71), flexible Arbeitsmodelle, Gesundheitsförderung, Betriebsklima oder ähnliche Bestandteile (Rump & Eilers, 2014, S. 50f.). Das Institut für Beschäftigung und Employability definiert außerdem zehn familienunterstützende Dienstleistungen, die in das Anreiz- oder Motivationssystem einzahlen (Rump et al., 2011, S. 50). Diese Leistungen sind: Informationen über Betreuungsangebote/Vermittlung von Betreuung, Unterstützung bei der Ferienbetreuung/Notfallbetreuung, Unterstützung bei der Pflege,

Angebot/Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen, Freistellungen, Unterstützung bei der Organisation der Wege vom/zum Arbeitsort, Information über Freizeit- und Kulturangebote, Informationen über das Wohnen, das zur Verfügung stellen von Ansprechpartner:innen sowie das Gewähren von Zuschüssen, Darlehen oder auch Zusatzurlaub (Rump et al., 2011, S. 50).

Je nachdem wie sich Vergütungssysteme zusammensetzen, haben sie unterschiedliche Wirkung auf Mitarbeiter:innen. Im Wesentlichen erfüllt ein Vergütungssystem folgende Funktionen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 457):

- Sicherheitsfunktion: finanzielle Grundversorgung von Mitarbeitenden sicherstellen
- Motivationsfunktion: hohes Motivationspotenzial durch variable Gehaltsbestandteile
- Leistungssteigerungsfunktion: variable Vergütung gemessen am persönlichen Unternehmenserfolg steigert Leistung
- Selektionsfunktion: Zusammensetzung von fixen und variablen Gehaltsbestandteilen ist relevant für Mitarbeiter:innengewinnung
- Bindungsfunktion: ein attraktives und gerechtes Vergütungssystem erhöht den Reiz in einem Unternehmen zu verbleiben
- Kooperationsförderungsfunktion: werden kooperative Verhaltensweisen vergütet, stärkt dies die Kooperation unter Beschäftigten

2.3.3.7 Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung hat zur Aufgabe Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter:innen aufrecht zu erhalten. Mit den steigenden Herausforderungen der Arbeitswelt steigt auch der Bedarf betriebliche Aufgaben mit der Leistung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in Einklang zu bringen. Ziel des Gesundheitsmanagements ist es, die Gesundheit, Motivation und Anwesenheitsquote zu erhöhen und daraus eine Steigerung der Leistung zu erzielen (Schaff & Olbrecht, 2020, S. 49) sowie gesamtgesellschaftliche gesundheitsförderliche Strukturen zu etablieren (Simmel & Graßl, 2020, S. 117). Betriebliches Gesundheitsmanagement verfolgt für unterschiedliche Altersgruppe unterschiedliche Ziele, während die jüngere Belegschaft den individuellen Fokus auf Entwicklungs- und Erhaltungsprozesse von Gesundheit legt und durch Gesundheitsmaßnahmen an das Unternehmen gebunden wird, ist es für ältere Arbeitnehmer:innen wesentlich, dass eine Verlängerung der Arbeitsfähigkeit stattfindet (Schaff & Olbrecht, 2020, S. 50). Prinzipiell lässt sich das betriebliche Gesundheitsmanagement in zwei

Schritte unterteilen, zum einen in das Setzen von Maßnahmen und zum anderen in die Motivationsförderung zur Nutzung der Maßnahmen.

1) Maßnahmen zum Erhalt & Förderung von Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit

Die Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) lassen sich grundlegend in zwei Kategorien einordnen, in die Verhaltensprävention und in die Verhältnisprävention. Verhaltensprävention zielt vor allem auf das Verhalten des Individuums ab, während Verhältnisprävention die gesamte Unternehmensumgebung beeinflussen soll (Simmel & Graßl, 2020, S. 117). Die Liste an Maßnahmen ist umfangreich und ist flexibel erweiterbar und kann sich sowohl auf physische als auch auf psychische Gesundheit beziehen. Als Beispiele für Maßnahmen auf der Verhaltenspräventions-Ebene seien erwähnt: Interne Kurse zur körperlichen Gesundheit oder zur Stärkung von persönlichen Kompetenzen und der psychischen Gesundheit, Vorträge zu diversen Themen wie Ernährung, Stressbewältigung oder Konfliktmanagement, individuelle Beratung intern oder extern, regelmäßige Informationsaufbereitung, Kooperationen mit Sportvereinen oder Fitnessstudios oder Gründung von Betriebssportgruppen (Simmel & Graßl, 2020, S. 117ff.). Zu Maßnahmen auf der Verhältnispräventions-Ebene zählen: ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und entsprechende Arbeitsmittel, Impfaktionen, Förderung einer gesunden Pausengestaltung, gesunde Verpflegung im Betrieb, gesunde Mitarbeiter:innenführung, wertschätzende Konfliktkultur, Krankenrückkehrgespräche, Handlungsleitfäden, oder ähnliches (Simmel & Graßl, 2020, S. 117ff.).

2) Motivation zur Nutzung von BGF-Maßnahmen

Gleichzeitig Bedarf es neben dem Angebot an Maßnahmen auch die Motivation zur Nutzung. Es lässt sich feststellen, dass während der Wunsch nach gesundheitsfördernden Maßnahmen im Betrieb vorhanden ist, gleichzeitig die Inanspruchnahme der Maßnahmen nicht im selben Umfang stattfindet – dies führt zu einem Talking-Action-Gap (Rump & Eilers, 2021, S. 704). Um diesen Gap aufzulösen und Nachfrage und Angebot übereinzustimmen, bedarf es vor allem folgende Erfolgsfaktoren: Zum einen organisatorische Strukturen, die eine Verankerung von BGF zulassen, eine Führungsebene, die das Thema unterstützt und eine Vorbildrolle einnimmt, Akteure des BGF, die ganzheitlich eingebunden werden, Zielfelder und Strategien um das Thema auch verbindlich und glaubwürdig zu gestalten, das Schaffen von Rahmenbedingungen, das Einbeziehen und Empowerment von Mitarbeiter:innen sowie die Evaluation von Maßnahmen und der daraus entstehende Lernprozess (Uhle & Treier, 2019, S. 260).

2.3.3.8 Steuerung und Erfolgsbewertung

Das letzte wesentliche Handlungsfeld der lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Steuerung und Erfolgsbewertung von Maßnahmen. Wesentlich für die Einführung von Personalmaßnahmen ist stets die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens als primäre Voraussetzung. Ob eine Organisation das Konzept eines lebensphasenorientierten Personalmanagement durchsetzt, hängt demnach auch stark von einer Kosten-Nutzen-Relation für das Unternehmen ab (Rump & Eilers, 2014, S. 58). Eine effektive Kosten-Nutzen-Analyse, sollte drei Prozessphasen durchlaufen, um die Bedeutung von Lebensphasenorientierung zu messen: 1) die Darstellung des betriebswirtschaftlichen Nutzens, 2) das Aufzeigen von Opportunitätskosten, 3) Ableitungen aus einer Altersstrukturanalyse.

Eine Untersuchung zeigt welche Effekte lebensphasenorientierte Personalpolitik auf ein Unternehmen haben kann (Rump & Eilers, 2014, S. 59). Prinzipiell wirken eine lebensphasenorientierte Maßnahmen besonders stark auf die Imageverbesserung (+38 %) und auf die Attraktivität des/der Arbeitgeber:in (+ 26%) was dazu beiträgt, dass sich Arbeitnehmer:innen für Unternehmen entscheiden, die aktiv Lebensphasenorientierung unterstützen. Weiters wirken Maßnahmen stark auf die Erhöhung von Mitarbeiter:innenmotivation und der Arbeitsproduktivität (+ 17%), was in weiterer Folge auf die Mitarbeiter:innenbindung an das Unternehmen wirkt und die Fluktuation um 16% senkt. Die Bindung von Beschäftigten ist demnach ein wesentlicher Einflussbereich von lebensphasenorientierten Personalmanagement (Rump & Eilers, 2014, S. 59).

Um in Zahlen auszudrücken, was es wirtschaftlich für ein Unternehmen bedeutet, nicht in Mitarbeiter:innenbindung zu investieren, ist es essenziell sich die Opportunitätskosten anzusehen. Das bedeutet sich Kosten anzusehen, die entstehen, wenn nicht in Bindungskonzepte investiert wird, dies sind vor allem Kosten im Zusammenhang mit Motivations- und Kompetenzverlust, die in einem Abgang von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen enden. In weiterer Folge entstehen dadurch Kosten für Nachbesetzungen sowie das Organisieren einer Einarbeitungsphase (Rump & Eilers, 2014, S. 59).

Ein weiteres Steuerungselement bezieht sich auf die Personalstruktur. Für Unternehmen ist es wesentlich die Anzahl an Mitarbeiter:innen konstant zu halten, und altersbedingte Austritte aus Unternehmen rechtzeitig durch Nachbesetzung und Ausbildung auszugleichen. Um die Bilanz konstant zu halten, ist es wesentlich Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu halten, um die Kosten so gering wie möglich zu halten. Hierbei ist vor allem die Berücksichtigung des Spannungsfelds Qualitäts- und Kostendruck grundlegend (Rump & Eilers, 2014, S. 59f.).

2.3.4 Implementierungsablauf von LOPE in einem Unternehmen

Grundsätzlich erfolgt die Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik nach einem standardisierten Ablauf, bedarf allerdings einer Anpassung an Unternehmensbedürfnisse und betriebliche Ziele (Rump & Eilers, 2014, S. 61). Ein Implementierungsablauf sollte in sieben grundlegenden Schritten erfolgen:

Abbildung 4: Implementierungsablauf Lebensphasenorientierte Personalpolitik



Quelle: Rump & Eilers, 2014, S. 62

Im ersten Schritt ist es relevant eine umfassende Analyse der Ausgangssituation vorzunehmen. Ziel ist zu identifizieren, welche Maßnahmen das Unternehmen bereits setzt, welche Maßnahmen Verbesserungsbedarf haben und was für Maßnahmen für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg noch fehlen. Wichtig ist diese Maßnahmen stets vor dem Aspekt der Rahmenbedingungen, der Unternehmensherausforderungen sowie der Lebensphasenorientierung zu betrachten. Im nächsten Schritt ist eine Zielformulierung zu erstellen, je nach Unternehmenssituation können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden. Ziele sollten nach dem Prinzip der Messbarkeit und Umsetzbarkeit formuliert werden (Rump & Eilers, 2014, S. 62). Schritt drei umfasst die Maßnahmenplanung. Um möglichst nach den Bedürfnissen und Vorstellungen der Mitarbeiter:innen zu agieren, ist die Durchführung einer Mitarbeiter:innenbefragung ein wesentliches Gestaltungsinstrument. Im nächsten Schritt folgt die Erstellung eines Aktivitätenplans, um die geplanten Maßnahmen zu erarbeiten und Ziele, Vorgehen, Dauer, Start und Wirkungsbereich festzustellen (Rump & Eilers, 2014, S. 62f.). Schritt fünf umfasst die Ausrollung aller geplanten Maßnahmen im Unternehmen. Im vorletzten Schritt geht es um die Akzeptanzsteigerung aller Stakeholder, durch angepasste Kommunikationsstrategien

sowohl intern als auch extern. Abschließend folgt die Erfolgskontrolle, die anhand von Erfolgskennzahlen gemessen werden sollte, um Maßnahmen anpassen und lenken zu können (Rump & Eilers, 2014, S. 63).

2.3.5 Forschungsergebnisse zu LOPE

Der Umfang an Handlungsfeldern der lebensphasenorientierten Personalpolitik und damit einhergehende Maßnahmen, die darauf abzielen Mitarbeiter:innen individuell zu unterstützen und zu fördern, macht deutlich, dass ein solches Konzept auch an die Grenzen der Praktikabilität und Umsetzbarkeit für Unternehmen stößt. Es bedarf daher ein System, welches sowohl Mitarbeiter:innen in ihren individuellen Berufs- und Lebensphasen abholt, und gleichzeitig für eine Organisation abbildbar ist (Rump & Eilers, 2014, S. 29).

Wie bereits in der Einleitung postuliert, scheitert es in der Praxis häufig an einer klaren operativen Umsetzung von lebensphasenorientierten Personalmanagement-Konzepten und es lässt sich beobachten, dass der Transfer von der Theorie in die Praxis nicht ausreichend gelingt (Rosken, 2020, S. 20). Es kann festgestellt werden, dass es vor allem an Methodenkompetenz zur Umsetzung scheitert, Erkenntnisse können von Personalverantwortlichen nur schwer in ein Konzept übertragen werden (Rosken, 2020, S. 412).

Expert:innen zum Thema „Altern“ haben in einer Studie dafür eine Vielzahl an Gründen angenommen, diese sind zum einen ein unterschiedliches Verständnis über die Materie „Lebensphasenorientierung“, fehlende Übernahme von Wissensverantwortung durch eine geringe Motivation aufgrund von geringer Selbstbetroffenheit durch Personalverantwortliche. Weitere Gründe sind mangelnde Zeit zur Reflexion durch Personalverantwortliche, mangelnde Kompetenzen und Zeit, um Einstellungen, Haltungen und die Auswirkungen auf das Führungskonzept zu übertragen sowie mangelnde Bewusstseinsänderung trotz Bewusstsein über die Wichtigkeit von lebensphasenorientierten Konzepten (Rosken, 2020, S. 412).

Weiters wurden in der Untersuchung Hebel für Veränderung identifiziert, diese Hebel konnten auf Basis von Befragungen von Alters-Expert:innen, Führungskräften, Mitarbeiter:innen sowie Betroffenen festgestellt werden (Rosken, 2020, S. 456). Diese Erkenntnisse werden als erste Grundlage aus dem Praxisfeld anerkannt, jedoch wird vorgeschlagen, dass die Erkenntnisse mit Forschung aus dem individuellen Forschungsfeld, dem Personalmanagement, ergänzt werden. Daher sollten auch Akteure aus dem Personalmanagement in Untersuchungen involviert werden, so dass die konkreten Bedürfnisse und Lösungen im konkreten Praxisfeld festgestellt werden können (Rosken, 2020, S. 448).

Weiters konnte in einer empirischen Untersuchung festgestellt werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den unternehmerischen Erfolgskennzahlen und der Personalpolitik besteht, insbesondere einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (Hammermann & Stettes, 2014, S. 35). In der Studie wurden drei personalpolitische Erfolgskennzahlen untersucht: die Kennzahl „Besetzungsschwierigkeiten“, die Kennzahl „Personalaustauschrate“, die Kennzahl „Krankenstand“, sowie vier Kennzahlen zum Unternehmenserfolg – „positives Jahresergebnis“, „Umsatz- und Ertragserwartungen“, „Innovationsaktivität“ sowie „aggregierter Erfolgsindex“. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit lebensphasenorientierten Personalmanagement in allen personalpolitischen Aktivitäten besser abschneiden als Unternehmen mit bedarfsgerechten, komplementären oder sonstigen Konzepten (Hammermann & Stettes, 2014, S. 35ff.).

Während 75,2% der Unternehmen mit bedarfsgerechter Personalpolitik Schwierigkeiten haben vakante Stellen mit Fachkräften zu besetzen, liegt dieser Wert bei Unternehmen mit lebensphasenorientierten Personalmanagement bei 61,8% und weist damit den geringsten Wert auf. Gleiches zeigt sich bei der Personalaustauschrate, komplementäre Ansätze zeigen einen Wert von 0,53 und bedarfsgerechte Ansätze einen Wert von 0,56 auf, wobei 1 bedeutet, dass sich Mitarbeiter:innenzugänge und -abgänge ausgleichen und somit eine geringe Bindungskraft vorhanden ist. Im Vergleich dazu haben lebensphasenorientierte Ansätze einen Wert von 0,45. Auch in der dritten personalpolitischen Disziplin zeigen sich Unterschiede: Während Mitarbeiter:innen von Unternehmen mit komplementären, bedarfsgerechten und sonstigen Personalmanagementkonzepten durchschnittlich 7 Krankenstandstage pro Jahr in Anspruch nehmen, sind es bei Mitarbeiter:innen in lebensphasenorientierten Unternehmen nur 5 Krankenstandstage pro Jahr (Hammermann & Stettes, 2014, S. 36ff.).

Eine Studie die in Österreich durchgeführt wurde, untersucht in wie weit unterschiedliche arbeitsmarktrelevante Trends von Bedeutung sind, in welchem Maß Entscheidungsträger:innen sich auf diese Trends vorbereitet fühlen und welche Rahmenbedingungen bzw. Maßnahmen daraus resultierend zu treffen sind (Liebhart & Oppelmayer, 2017, S. 1). In der Kategorie „Diversität“ steht der Trend „Lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik“ an Platz eins mit einer Relevanz von 83,2%, jedoch fühlen sich nur 32,8% der Entscheidungsträger:innen genügend auf diesen Trend vorbereitet, um ihn tatsächlich im eigenen Unternehmen umzusetzen (Liebhart & Oppelmayer, 2017, S. 25). Während der Trend der lebensphasenorientierten Modelle auf Platz 1 der Relevanz im Bereich der Diversität steht, werden in diesem Bereich die wenigsten Initiativen gesetzt – von 128 Maßnahmen entfallen nur 5 auf lebensphasenorientierte Modelle (Liebhart & Oppelmayer, 2017, S. 39). Auch im Bereich der geplanten Maßnahmen,

schneiden lebensphasenorientierte Modelle schwach ab, nur 8 von 119 Entscheidungsträger:innen planen Maßnahmen im Bereich der Lebensphasenorientierung trotz der hohen Relevanzzuschreibung (Liebhart & Oppelmayer, 2017, S. 40).

Abbildung 5: Wahrnehmung von Arbeitsmarkttrends

DIVERSITÄT: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness	Diff.
Lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik	83,2	32,8	50,4
Konsequentes Management der Generationen mit ihren Werten und Einstellungen	82,0	36,6	45,4
Integration und Sozialisation jüngerer MitarbeiterInnen (Gen Y und Z) in Organisation	79,5	34,1	45,4
Integration und Sozialisation von Menschen mit Migrationshintergrund in Organisation	63,6	29,5	34,1
Interkulturelle Zusammenarbeit im Unternehmen und mit externen Partnern	74,6	52,5	22,1
Stärkung der Frauen in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen	68,8	48,3	20,5
Integration beeinträchtigter Menschen	54,9	34,7	20,2
GenderUNabhängige Personalpolitik als Fundament eines attraktiven Arbeitgebers	77,4	57,6	19,8
Bewusster Einsatz von Mixed Teams	61,9	42,5	19,4
Sensibilität und Berücksichtigung religiöser Unterschiedlichkeiten	40,0	26,6	13,4

Skala: (1) sehr hoch ... (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten

Quelle: Liebhart & Oppelmayer, 2017, S. 25

Es zeigt sich nun, dass es sehr viele theoretische Ansätze in der Literatur gibt, einige Best-Practise Beispiele aus ausgewählten Unternehmen in Deutschland sowie positive Effekte bei der Anwendung von lebensphasenorientierten Personalmanagementkonzepten gibt, bisher gibt es allerdings nur wenige Erkenntnisse aus Österreich. Es zeigt sich, dass die Relevanz als sehr hoch eingestuft wird, Entscheidungsträger:innen sich allerdings nicht ausreichend vorbereitet fühlen, um lebensphasenorientierte Konzepte tatsächlich umzusetzen und in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Es finden sich in der Literatur oder in empirischen Untersuchungen kaum Hinweise dazu, inwieweit lebensphasenorientierte Konzepte umgesetzt sind, bzw. inwieweit Lebensphasen von Unternehmen in Österreich berücksichtigt werden. Weiters gibt es keine Befunde dazu, warum die Relevanz als sehr hoch eingestuft wird, die Umsetzungen allerdings sehr gering sind. Es stellt sich die Frage mit welchen Herausforderungen Unternehmen konfrontiert sind, wenn es um die Einführung und Umsetzung lebensphasenorientierter Personalmanagement-Konzepte geht.

Aus diesem Grund sollen im nachfolgenden Forschungsteil folgende zwei Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Forschungsfrage: „Wie gehen Unternehmen aus Sicht der Personalabteilung mit Lebensphasen von Mitarbeiter:innen zum Ziel der Mitarbeiter:innenbindung um?“
2. Forschungsfrage: „Welche Herausforderungen treten bei der Einführung von lebensphasenorientierten Personalmanagement-Konzepten aus Sicht der Personalabteilung auf?“

3 Methodik

3.1 Wahl der Forschungsmethode

3.1.1 Qualitative Methode

Um die beiden Forschungsfragen beantworten zu können, wird ein qualitativer Forschungsansatz ausgewählt. Die qualitative Forschungsmethode wird gewählt, um Informationen aus den Lebens- bzw. Arbeitswelten aus Sicht der Befragten zu erhalten. Qualitative Forschung macht es den Akteur:innen möglich ihre Lebenswelt aus einer inneren Perspektive zu beschreiben, durch diese Beschreibungen ist es für die Forschung möglich soziale Wirklichkeiten besser zu verstehen (Rosken, 2020, S. 79). Qualitative Forschung hat zum Ziel einen Sinn oder subjektive Sichtweisen zu rekonstruieren und aus diesem Grund steht auch das Verstehen im Mittelpunkt des Forschungsauftrags (Helfferich, 2011, S. 21).

Flick (2008, S. 22) definiert vier Grundannahmen der qualitativen Forschung (Flick, Kardorff & Steinke, 2022, S. 22).

1. Durch eine soziale Interaktion im qualitativen Forschungsprozess lassen sich durch die Herstellung von Zusammenhängen und Bedeutungsmustern soziale Wirklichkeiten verstehen.
2. Durch die beständige und alltägliche Herstellung einer gemeinsamen Welt resultieren ein Prozesscharakter, Reflexivität und Rekursivität.
3. Objektive Lebenswelten werden durch subjektive Bedeutungen relevant.
4. Der kommunikative Charakter von sozialer Wirklichkeit lässt die Rekonstruktion von Konstruktionen sozialer Wirklichkeit zum Ansatzpunkt der Forschung werden.

Im Falle der vorliegenden Forschungsarbeit sollen die Arbeitswelten von unterschiedlichen Personen verstanden werden und aus deren persönlicher innerer Perspektive heraus beschrieben werden. Daraus resultierend soll ein Verständnis über Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale gewonnen werden (Flick et al., 2022, S. 14). Weiters

orientiert sich die Forschungsarbeit an den vier Grundprinzipien der qualitativen Forschung, diese lauten: 1) Prinzip der Kommunikation, der Zugang zum Feld ergibt sich aus einer Kommunikationssituation, 2) Prinzip der Offenheit, den Befragten werden Äußerungsfreiräume geboten und sie können das äußern was für sie selbst wichtig und relevant erscheint 3) Prinzip der Vertrautheit und Fremdheit, das bedeutet, dass Differenzen akzeptiert werden und das eigene Denken nicht mit dem Denken des/der Interviewten übereinstimmen müssen, 4) Prinzip der Reflexivität, dieses umfasst die Reflexion des eigenen Denkens im situativen Verstehensprozess, eigene Denkmuster dürfen nicht als Standard definiert werden (Helfferich, 2011, S. 24).

Dieser vier Grundprinzipien wird sich im Laufe des Forschungsverfahrens bedient und gelten als Richtlinien für die Interviewerin.

3.1.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Ähnlich wie bei quantitativen Forschungsarbeiten bedarf es auch in der qualitativen Forschung Gütekriterien, die die Qualität der Arbeit sicherstellen (Misoch, 2015, S. 231). Diese Gütekriterien beziehen sich auf die systematische Vorgehensweise des gesamten Forschungsprozesses vor allem in Hinblick auf die Qualität der Studienplanung, die Durchführung der Datenerhebung, die Datenaufzeichnung, die Transkription der Daten bis zur Auswertung der gewonnenen Daten. Ziel der Regelgeleitetheit ist es, die Willkür von Daten zu widerlegen und die gewonnenen Daten wissenschaftlich nutzbar zu machen sowie ihnen Relevanz zu verschaffen (Misoch, 2015, S. 231). Die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung sind Objektivität, Reliabilität und Validität, diese lassen sich jedoch nicht direkt auf qualitative Verfahren übertragen, da qualitative Daten einer anderen Handlungs- und Erkenntnislogik entstammen als quantitative Verfahren, da der/die Forscher:in selbst als Erhebungsinstrument auftritt (Misoch, 2015, S. 231f.). In der qualitativen Forschung gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien, die herangezogen werden. Diese Forschungsarbeit nimmt Bezug auf die Gütekriterien, die durch Steinke (2000) definiert wurden. Diese sind (Misoch, 2015, S. 233):

- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit
Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit besagt, dass eine Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses wesentlich ist. Dokumentiert werden sollten das Vorverständnis, die Erhebungsmethoden und der Erhebungskontext, Transkriptionsregeln, Daten sowie die dazugehörige Auswertungsmethode (Misoch, 2015, S. 242). Die anschließende Interpretation sollte in Gruppen erfolgen, um die Intersubjektivität zu gewährleisten. Die Auswertung hat sich kodifizierter Verfahren

zu bedienen, um die Nachvollziehbarkeit für nicht Involvierte sicherzustellen (Flick et al., 2022, S. 324).

- **Indikation**
Das Gütekriterium der Indikation bedarf der Indikation des Vorgehens hinsichtlich der Fragestellung, der Methodenwahl, der Transkriptionsregeln, der Samplingstrategie, der Entscheidungen im Untersuchungskontext sowie der Bewertungskriterien (Flick et al., 2022, S. 326ff.).
- **Empirische Verankerung**
Theorien im Forschungsprozess haben empirisch begründet zu sein, dies kann vor allem durch die Anwendung kodifizierter Methoden, genügender Textbelege, analytische Induktion entstehen (Flick et al., 2022, S. 328ff.).
- **Limitation**
Qualitative Forschung stößt auch an Grenzen der Verallgemeinerbarkeit, weshalb es wesentlich ist, sich der Limitationen der Forschungsarbeit bewusst zu sein. Die Literatur schlägt folgende Techniken vor, um Limitationen festzustellen. Diese sind Fallkontrastierung, Suche und Analyse abweichender Fälle, Kohärenz, Relevanz sowie reflektierte Subjektivität (Flick et al., 2022, S. 329ff.).

3.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode

Um die beiden Forschungsfragen empirisch beantworten zu können, wurden elf halbstandardisierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Die Erhebungsmethode der Leitfadeninterviews wurde gewählt, um alle relevanten Themenbereiche im Laufe des Gesprächs abzudecken, gleichzeitig aber dem/der Interviewten den notwendigen Raum zu geben, um offen von den eigenen Erfahrungen, vom Erlebten, von Ansichten zu einem Thema oder einer Einstellung erzählen zu können (Misoch, 2015, S. 66). Das Ziel des halbstandardisierten Leitfadens ist es den Erhebungsprozess inhaltlich zu steuern und gleichzeitig eine Generierung von neuen Erkenntnissen zuzulassen (Misoch, 2015, S. 66). Der Leitfaden dient daher vorwiegend zur thematischen Rahmung und zur Auflistung aller relevanten Themenkomplexe, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen (Misoch, 2015, S. 66).

Im Falle dieses Forschungsprozesses wurde das halbstandardisierte Leitfadeninterview gewählt, um alle wesentlichen Aspekte des Forschungsinteresses abzudecken, gleichzeitig aber Raum für die Erfahrungen der Interviewten zu lassen. Ziel sollte es sein mittels des Leitfadens zu ermitteln in welchem Umfang das Konzept des lebensphasenorientierten Personalmanagement im Unternehmen des/der Interviewten eingesetzt wird, ohne eine theoretische Einengung zu erzeugen. Die Reihenfolge der Themenkomplexe

wurde von der Interviewerin gewählt, um den Erzählfluss natürlich aufrecht zu erhalten und dem Gesprächsverlauf bei Bedarf anzupassen.

Für die Interviews wurde der Interviewleitfaden wie folgt strukturiert (Misoch, 2015, S. 68):

(1) Informationsphase

In der Informationsphase wurden alle Befragten erneut über die Rahmenbedingungen des Interviews aufgeklärt, die Zielsetzung sowie die Dauer des Interviews wurden besprochen. Außerdem wurden alle datenschutzrechtlich relevanten Themen abgeklärt und etwaige offene Fragen geklärt.

(2) Aufwärm- und Einstiegsphase

In der Aufwärm- und Einstiegsphase sollte der Erzählfluss eröffnet werden, um eine erzählgenerierende Haltung zu erzielen. Dafür wurde eine breite und offene Frage gestellt, die weder richtig noch falsch beantwortet werden kann (Misoch, 2015, S. 68). Die Befragten wurden gebeten einen Einblick in das Unternehmen zu geben, in dem sie tätig sind. Dadurch konnten sich die Befragten in ihrer Komfortzone an die Kommunikationssituation gewöhnen.

(3) Hauptphase

In der Hauptphase wurden die eigentlich relevanten Themenkomplexe für die Forschungsfragen erörtert, diese waren gegliedert in das Thema Mitarbeiter:innenbindung, Lebensphasen, Berufsphasen sowie das Thema Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Orientiert haben sich die Fragen am Interviewleitfaden, jedoch wurden vom Leitfaden abweichende Rückfragen gestellt, um getätigte Aussagen der Interviewten verstehen, besser nachvollziehen oder in die Tiefe ergründen zu können.

(4) Ausklang- und Abschlussphase

In der Ausklang- und Abschlussphase endet das Interview. Die Interviewerin hat abschließend die Frage gestellt, ob Themen offengeblieben sind oder noch Informationen beziehungsweise Inputs dem Gesagten hinzugefügt werden sollen.

Die Interviewerin konnte im Rahmen der Interviews feststellen, dass sich die Befragten nur sehr zurückhaltend kritisch über das eigene Unternehmen äußern und es wird angenommen, dass eine soziale Erwünschtheit dem Unternehmen gegenüber bestehen könnte.

Die Erhebungsmethode hat sich für das Thema als sehr passend erwiesen, da die befragten Personen in ihrem Erzählfluss nicht eingeschränkt wurden und alles erzählen konnten, was ihnen im Zusammenhang mit dem Thema als relevant erschienen ist. Die Interviewerin hatte die Möglichkeit das Interview thematisch zu lenken und dennoch

wurde die erzählende Person nicht eingeschränkt, was für den Erkenntnisgewinn als sehr wertvoll einzustufen ist. Die Interviewerin hat das Gesagte außerdem nicht beurteilt, weshalb die Befragten sehr offen Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven geteilt haben.

3.3 Dokumentation und Begründung des Samples

Für den methodischen Teil der Forschungsarbeit ist es notwendig ein Sampling durchzuführen, um eine Auswahl der zu befragenden Personen zu treffen. Diese Personen müssen im Hinblick bestimmter Merkmalsausprägung einen Teil einer zu untersuchenden Grundgesamtheit darstellen (Misoch, 2015, S. 199). In der qualitativen Forschung müssen jene Subjekte ausgewählt werden, die adäquate Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern können, in der Regel liegt der Fokus auf etwas Speziellem, was durch die ausgewählten Personen repräsentiert bzw. beantwortet werden kann (Misoch, 2015, S. 199f.). Da in der qualitativen Forschung, vor allem auch im Rahmen dieser Forschungsarbeit, nur mit einer geringen Fallzahl gearbeitet werden kann, ist der Prozess des Samplings wesentlich und wurde intensiv reflektiert (Misoch, 2015, S. 200).

Für qualitative Forschung ist es außerdem relevant, dass inhaltliche Repräsentativität im Fokus steht, das bedeutet, dass die zu befragenden Personen alle relevanten Merkmale für die Forschungsfragen abdecken und eine inhaltliche Entsprechung und Adäquanz aufweisen (Misoch, 2015, S. 202). Für diese Forschungsarbeit wurden folgende Merkmale als interessierende Merkmale festgelegt:

- Die Person muss in einem Handlungsfeld des Personalmanagements, in einer Personalabteilung, tätig sein, da das Thema der Forschungsarbeit aus dem Personalmanagement stammt und eine angemessene Beurteilung zu gesetzten Maßnahmen daher ausschließlich aus diesem Bereich kommen kann.
- Die Person muss in einem Unternehmen mit mindestens 50 Personen tätig sein. Unternehmen der Kategorie „Mittlere Unternehmen“ (50 – 249 Mitarbeiter:innen) und „Großunternehmen“ (ab 250 Mitarbeiter:innen) verfügen häufig über größere Budgets für Projekte, können einen entsprechenden Umfang an Weiterbildungsangeboten sowie Sozialleistungen anbieten und verfügen häufig über geregelte Arbeitszeiten. Außerdem haben größere Unternehmen umfangreichere Organisationsstrukturen, was Aufstiegschancen sowie Chancen auf Jobwechsel innerhalb des Unternehmens erhöht. Weiters bieten international tätige Unternehmen häufig die Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten. All diese Attribute unterstreichen den großen Handlungsspielraum von Personalverantwortlichen, was für ein

Konzept wie die Lebensphasenorientierte Personalarbeit spannend ist (<https://www.stepstone.at>, 19.11.2022).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde der Prozess des theoretischen Samplings gewählt, was den Prozess der Datenerhebung beschreibt (Misoch, 2015, S. 204). Beim theoretischen Sampling wird die Samplestruktur nicht vorab festgelegt, sondern Schritt für Schritt auf Basis der bereits gewonnenen Daten und auf Basis der Auswertung weiter festgelegt. Ziel ist es den Prozess der Datenerhebung sowie -auswertung so oft zu wiederholen, bis eine theoretische Sättigung zu Stande kommt (Misoch, 2015, S. 205).

Im ersten Schritt „Start“ wurden demnach anhand der vordefinierten interessierenden Merkmale vier Personen für das Interview in vier unterschiedlichen Positionen angefragt. Aus Zeitgründen musste der gesamte „zyklische sich wiederholende Prozess“ beschleunigt werden, weshalb die ersten vier Interviews parallel ausgewertet wurden. Die Ergebnisse dieser vier Interviews haben die Strategie des weiteren Samplings festgelegt, es wurden Führungskräfte aus dem HR-Bereich angefragt, um aus einer weiteren Perspektive Erkenntnisse zu gewinnen. Auf Basis dieser Daten wurden dann noch Personalverantwortliche aus besonders kleinen sowie besonders großen Unternehmen angefragt, um eine große Variation der Merkmale zu erreichen. Der zyklisch-iterative Prozess hat sich demnach dreimal wiederholt, bis zum einen die Vorgabe von mindestens zehn Interviews erreicht werden konnte und zum anderen eine „theoretische Sättigung“ weitgehend erreicht wurde.

Tabelle 4: Merkmale Interviewpartner:innen und Unternehmen

Code	Position	Mitarbeiter:innenanzahl	Unternehmensart
P-A	HR Business Partner	1.800	Dienstleistungsbranche Angestellte
P-B	Recruiting & Employer Branding	1.500	Beratungsbranche Angestellte
P-C	Personalentwicklung	500	eCommerce-Branche Angestellte/Arbeiter:innen
P-D	HR-Berater	550	IT-Branche Angestellte
P-E	HR-Manager	350	Produktionsbranche Angestellte/Arbeiter:innen

P-F	Personalentwicklung	470	Industriebranche Angestellte/Arbeiter:innen
P-G	Talent Acquisition Partner	500	Logistikbranche Angestellte/Arbeiter:innen
P-H	Recruiting Manager	300	IT-Branche Angestellte
P-I	Human Resource Specialist	180	Handelsbranche Angestellte
P-J	Führungskraft mit HR-Tätigkeit	50	Dienstleistungsbranche Angestellte
P-K	Gruppenleiterin Recruiting, Employer Branding, Innovations & Diagnostik	8.000	Handelsbranche Angestellte

Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Durchführung der Erhebung

Insgesamt wurden elf leitfadengestützte Interviews mit Personen aus Personalabteilungen unterschiedlicher Unternehmen geführt. Die Kontakte konnten aus Empfehlungen der Personalabteilung des Unternehmens, in dem die Interviewerin tätig ist, gewonnen werden, darunter waren unter anderem ehemalige Studienkolleg:innen sowie ehemalige Arbeitskolleg:innen sowie Partner:innen aus dem Netzwerk. Die Kontaktaufnahme mit den befragten Personen hat per Mail stattgefunden und alle Interviews konnten im Zeitraum von 15. Februar bis 15. März 2023 durchgeführt werden.

Der Interviewleitfaden wurde mit der Betreuung abgestimmt und nach Überarbeitung wurde ein Pilotinterview geführt, um die Länge des Leitfadens zu überprüfen, sowie die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Fragen sicherzustellen. Die Länge des Leitfadens hat sich als angemessen erwiesen weshalb alle Interviews zwischen 41 und 56 Minuten gedauert haben. Der halbstandardisierte Leitfaden ist dem Anhang zu entnehmen. Die Interviews wurden alle online über das Programm Microsoft Teams oder Zoom durchgeführt und nach Zustimmung der Befragten mittels Diktierfunktion aufgezeichnet.

Da die Interviews online stattgefunden haben, haben sich die Interviewten in einer für sie gewohnten Umgebung aufgehalten und hatten daher keine Hemmungen in der Kommunikationssituation und es konnte kein Unbehagen festgestellt werden. Als kritisch konnte beobachtet werden, dass die interviewten Personen sich häufig in ihrer

Arbeitsumgebung befunden haben und somit eine soziale Erwünschtheit dem Unternehmen gegenüber entstanden sein könnte, sprich es werden besonders positive Aspekte hervorgehoben, oder jene Aspekte, die durch Vertreter:innen des Unternehmens gerne nach außen getragen werden möchten. Durch das aktive Nachfragen von Verbesserungsbedarf beziehungsweise von Herausforderungen wurde versucht diesem Effekt entgegenzuwirken.

3.5 Auswertungsmethode

Die aus den Interviews entstandenen Daten wurden anschließend transkribiert, um die gewonnenen Erkenntnisse entsprechend auswerten zu können. Als Auswertungsmethode wird die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger herangezogen. Demnach wurden die Daten zwar wortgetreu transkribiert, da für die Themenanalyse jedoch keine exakte Transkription erforderlich ist, wurden Texte um Versprecher bereinigt und Dialektausdrücke weitgehend geglättet (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183). Die Interviewerin wird im Transkript mit der Abkürzung „I“ gekennzeichnet, die interviewte Person mit der Abkürzung „P“. Die Interviews sind außerdem mit Zeitstempeln sowie mit Zeilennummern versehen.

Um die gewonnenen Daten entsprechend auswerten zu können, wird das methodische Vorgehen der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger gewählt. Die Themenanalyse wird gewählt, da im Zentrum des Forschungsinteresses explizites Wissen über ein spezifisches System und dessen Kontext steht (Froschauer & Lueger, 2020, S. 99). Die Themenanalyse ermöglicht es somit einen Überblick über angesprochene Themen zu verschaffen, diese zu systematisieren und im Kontext des Auftretens zu erkunden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182). Ziel ist es die Vorstellung von Personen oder Gruppen in ihrer Differenziertheit sowie aus ihrer Diskursposition herauszuarbeiten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182).

Voraussetzungen für die Durchführung einer Themenanalyse sind, dass ein Überblick über eine große Textmenge erlangt werden soll, dass der manifeste Gehalt von Gesagtem im Forschungsinteresse steht und eine interne Differenziertheit der Themen wesentlich ist (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183). Aufgrund der Datenmenge von gesamt elf Interviews, der Forschungsfragen, welche sich mit konkreten Begebenheiten beschäftigen sowie der Notwendigkeit der Aufbereitung verschiedener Inhalte, ist für dieses Forschungsvorhaben die Themenanalyse geeignet. Ein Vorteil der Themenanalyse ist außerdem, dass die Einfärbung der Ergebnisse durch die persönlichen Erfahrungen und Meinungen gering ist, da der Fokus auf dem manifesten Textinhalt liegt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183).

Das allgemeine Vorgehen der Themenanalyse kann wie folgt beschrieben werden:

Im ersten Schritt wird das Datenmaterial auf Themen untersucht, sprich Textstellen sollen unterschiedlichen Themen zugeordnet werden. Durch diesen laufenden Prozess der Zuordnung von Textstellen zu Themen, soll eine erste inhaltliche Abgrenzung passieren. Auch ist in diesem Schritt relevant darzulegen, von wem ein Thema ins Gespräch gebracht wurde (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184). Im zweiten Schritt wird das Datenmaterial auf die wichtigsten Charakteristika eines Themas untersucht und zentrale Merkmale herausgearbeitet, und Zusammenhänge zwischen einzelnen Themen werden berücksichtigt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184). Im dritten Schritt ist es relevant Unterschiede in den Themen zu analysieren, sprich ob unterschiedliche Gesprächspartner:innen Themen unter demselben Argumentationszusammenhang genannt haben bzw. Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus den unterschiedlichen Textdaten herauszuarbeiten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184). Im vierten Schritt soll die Abfolge der Themen im Laufe des Gesprächs analysiert werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 185). Der abschließende Schritt bezieht sich auf die Integration der Themencharakteristika in den Kontext der Forschungsfrage (Froschauer & Lueger, 2020, S. 185). In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde sich an dem vorgeschlagenen Vorgehen von Froschauer & Lueger orientiert und die Schritte wurden dementsprechend durchgeführt. Lediglich der Schritt vier, der die Abfolge der Themen berücksichtigt, kann nicht durchgeführt werden, da durch die Teilstandardisierung des Leitfadens die Reihenfolge der Themen weitgehend vorgegeben war und neue Themen dadurch vorwiegend durch die Interviewerin eingebracht wurden.

Da der Interviewleitfaden darauf abgezielt hat die Forschungsfragen, die sich zum einen mit der aktuellen Berücksichtigung von Lebensphasen in Unternehmen und zum anderen mit Herausforderungen bei der Berücksichtigung von Lebensphasen beschäftigen, zu beantworten, haben sich folgende Themen aus dem Datenmaterial als relevant erwiesen.

Das erste Thema befasst sich mit den jeweiligen Unternehmen, aus denen die befragten Akteur:innen kommen mit der Subkategorie „Mitarbeiter:innenstruktur“. Das zweite Thema umfasst Gesagtes zum Thema „Mitarbeiter:innengewinnung“ mit den Subkategorien Herausforderungen und Maßnahmen. Das dritte Thema enthält Aussagen zu „Mitarbeiter:innenbindung“ mit den Subkategorien Bedeutung, Maßnahmen, Wirkung von Maßnahmen, Herausforderungen sowie Verbesserungsbedarf. Dieses Thema soll insofern einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 leisten, um festzustellen, welche Maßnahmen bereits zur Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden und inwiefern sich diese mit lebensphasenorientierten Maßnahmen überschneiden. Das nächste

Thema ist „Lebensphasen/Berufsphasen“ mit den Subkategorien Auffassung der Begrifflichkeit, Erhebung der Bedürfnisse, Umgang mit Phasen, Maßnahmen, Herausforderungen sowie Verbesserungsbedarf. Dieses Thema soll ein weitreichendes Verständnis dafür bieten wie Unternehmen mit Lebens- und Berufsphasen von Mitarbeiter:innen umgehen, welche Maßnahmen dafür gesetzt werden und auf welchem Verständnis das basiert, dies trägt zur Beantwortung der Forschungsfrage eins bei. Die Subkategorie Herausforderungen sowie Verbesserungsbedarf fließen in die Forschungsfrage zwei ein. Das dritte Thema ist „Lebensphasenorientierung“ und ist in die Subkategorien Bekanntheit des Themas, Bedarf, Anwendung im Unternehmen sowie Einschätzung der Umsetzung untergliedert. Das letzte Thema nennt sich „Stakeholder“ und ist in die Unterkategorien Führungskraft, HR-Abteilung, Mitarbeiter:in, Geschäftsleitung sowie sonstige gegliedert.

Tabelle 5: Themenübersicht inkl. Subkategorien

Thema	Subkategorie
Unternehmen	Mitarbeiter:innenstruktur
Mitarbeiter:innengewinnung	Herausforderungen
	Maßnahmen
Mitarbeiter:innenbindung	Wichtigkeit
	Maßnahmen
	Wirkung von Maßnahmen
	Herausforderungen
	Verbesserungsbedarf
Lebensphasen/Berufsphasen	Auffassung der Begrifflichkeit
	Erhebung der Bedürfnisse
	Umgang mit Phasen
	Maßnahmen
	Herausforderungen
Lebensphasenorientierung	Verbesserungsbedarf
	Bekanntheit des Themas
	Bedarf
	Anwendung im Unternehmen
Stakeholder	Einschätzung der Umsetzung
	Führungskraft
	HR-Abteilung (Human Resources-Abteilung)
	Mitarbeiter:in
	Geschäftsleitung
	sonstige

Quelle: Eigene Darstellung

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden nun im folgenden Kapitel anhand der gebildeten Themen und Sub-Themen im Hinblick auf die Forschungsfragen präsentiert. Die Themen werden anhand von Aussagen der Interviewpartner:innen ausgewertet und detailliert beschrieben. Ziel ist es in den Ergebnissen weiterhin die Antwortvielfalt aufrecht zu erhalten und damit die Spannweite eines Themas aufzuzeigen. Die Reihenfolge der Ergebnisse wurde thematisch gegliedert und hat sich an den Forschungsfragen orientiert. Zu Beginn werden allgemeine Fakten zu den Unternehmen präsentiert und anschließend die Themen Mitarbeiter:innengewinnung, Mitarbeiter:innenbindung und Lebens- und Berufsphasen aufgearbeitet, was vor allem zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 beiträgt. Anschließend werden die Ergebnisse zur Lebensphasenorientierung erläutert, um einen Beitrag zur Forschungsfrage 2 zu leisten. Abschließend werden die Ergebnisse zu Stakeholder beschrieben, welche einen Einfluss auf beide Forschungsfragen haben.

4.1 Unternehmen

Die **Mitarbeiter:innenstruktur** in den Unternehmen gestaltet sich unterschiedlich und wurde von den Befragten wie folgt beschrieben:

Tabelle 6: Mitarbeiter:innenstruktur

Unternehmen	Altersstruktur	Geschlechterstruktur	Mitarbeiter:innenanzahl
A	< 40 Jahre	überwiegend männlich	1.800
B	< 40 Jahre	überwiegend weiblich	1.500
C	< 40 Jahre	ausgeglichen	500
D	< 40 Jahre	überwiegend männlich	550
E	> 40 Jahre	überwiegend männlich	350
F	> 40 Jahre	ausgeglichen	470
G	< 40 Jahre	überwiegend männlich	500
H	< 40 Jahre	überwiegend männlich	300
I	< 40 Jahre	ausgeglichen	180
J	< 40 Jahre	ausgeglichen	50
K	< 40 Jahre	überwiegend weiblich	8.000

Quelle: Interviews P-A bis P-K

4.2 Mitarbeiter:innengewinnung

Das Thema Mitarbeiter:innengewinnung spielt unter den Befragten eine Rolle. Es wird angesprochen, dass der Arbeitsmarkt zunehmende **Herausforderungen** mit sich bringt und das aus verschiedenen Gründen. Zum einen ist es schwierig Frauen für gewissen Branchen zu rekrutieren:

„Und vor allem an den Bewerbungen scheitert es halt schon. Also wir bekommen dann einfach gar keine Bewerbungen von Frauen, die wir dann anstellen könnten.“ (P-A, Z 109-116)

Das schränkt den Bewerber:innenmarkt für die Unternehmen sehr stark ein. Auf der anderen Seite verändert sich der Arbeitsmarkt durch die alternde Gesellschaft, Wissens-träger:innen verlassen aufgrund von Pensionierungen das Unternehmen, diese Positionen müssen vom Markt nachbesetzt werden (P-A, Z 604-614). Eine weitere Herausforderung stellen, die sich verändernden Anforderungen neuer Generationen dar:

„Also in Recruiting Prozessen merkt man sehr oft, dass Leute auch einfach sagen, sie würden gerne 30 Stunden arbeiten, und wenn man fragt, ob dann daneben noch was passiert, und sagen sie nein, aber sie haben auch freizeittliche Sachen, die sie gerne tun, und deswegen wollen sie nur 30 Stunden arbeiten. Also, es kommt eher vom Markt getrieben, dass wir sehen: Okay, es geht nicht anders, wenn wir nicht mitziehen, dann werden wir unsere Leute nicht halten.“ (P-B, Z 242-247)

Es wird angesprochen, dass einerseits auf die Anforderungen eingegangen werden muss, um am Arbeitsmarkt als Arbeitgeber:in eine Chance zu haben, gleichzeitig müssen Anforderungen wie Teilzeitarbeit durch zusätzliche Arbeitskräfte kompensiert werden, um das Arbeitspensum weiterhin bewältigen zu können (P-K, Z 377-381).

Maßnahmen, die zur Mitarbeiter:innengewinnung gesetzt werden, zielen unter anderem auf die Erweiterung des Arbeitsmarktes ab. Zum einen werden Maßnahmen gesetzt, um speziell Frauen zu gewinnen, dies sind Maßnahmen wie Frauen-Netzwerke (P-A, Z 118-128), Töchtertage oder Messen und Veranstaltungen auf Fachhochschulen, die gezielt für die weibliche Zielgruppe veranstaltet werden (P-D, Z 88-91). Außerdem wird auch ein Fokus auf die Rekrutierung von Menschen mit Behinderung gelegt (P-K, Z 114-117).

Weitere Maßnahmen zielen auf die Verstärkung des Außenauftritts ab (P-F, Z 129-136), auf einen intensiven Recruiting-Prozess mit Fokus auf culture-fit zwischen Kandidat:in und Arbeitgeber:in sowie transparente Kommunikation während des Bewerbungsprozesses (P-J, Z 281-296).

4.3 Mitarbeiter:innenbindung

Im Thema der Mitarbeiter:innenbindung sind alle Ergebnisse zum Thema Mitarbeiter:innenbindung festgehalten, die von den Interviewpartner:innen genannt wurden. Im folgenden Kapitel werden daher vor allem die Bedeutung, die gesetzten Maßnahmen sowie deren Wirkung, Herausforderungen sowie Verbesserungsbedarf angeführt.

Die **Wichtigkeit** von Mitarbeiter:innenbindung wird von den Befragten sehr hoch eingeschätzt, die Bedeutung resultiert für die unterschiedlichen Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen:

„Es hat einen sehr hohen Stellenwert, grade in der IT Branche sind wir sehr sehr auf den Markt angewiesen, da es eine sehr knappe Ressource ist. Um Menschen, die in der IT Branche arbeiten zu bekommen, müssen wir natürlich die die da sind auch halten und das ist auf jedenfall einer der Kernpunkte, die uns auch beschäftigen.“ (P-D, Z 199-122)

Hier spricht der Befragte vor allem den Mitarbeiter:innenmangel am Markt an, weshalb die Bindung an das Unternehmen als sehr bedeutsam eingestuft wird. Zwei weitere Interviewpartner:in sprechen vor allem die Bedeutung der Bindung von Wissensträger:innen an:

„Einen hohen weil also vor allem auch im Produktionsbereich haben wir viele Wissensträger und Wissensträgerinnen, und wir haben auch viele alte Maschinen und da brauchts wirklich dann eigentlich die Person, die die schon seit 20 Jahren bedient“ (P-E, Z 143-145)

„Einen hohen Stellenwert also, gerade als KMU ist es extrem wichtig, wenn du gute Leute findest und die zum Unternehmen passen, dass du die halten kannst, weil die halt sehr schnell zu Wissensträgern werden und Wissensträgerinnen, und da ist es natürlich voll relevant, die zu halten und dementsprechend muss man auch schauen wie man das gut macht und ich glaube das gelingt uns auch sehr gut.“ (P-J, Z 66-70)

Es wird auffallend oft angesprochen, dass die Kultur ein wesentlicher Treiber für Mitarbeiter:innenbindung ist, die Bedeutung der Übereinstimmung von Werten des Unternehmens und der Mitarbeiter:innen wird mehrmals angesprochen. Von den Befragten wird auch angesprochen, dass Mitarbeiter:innen an das Unternehmen gebunden werden sollen, die zum Unternehmen passen. Es ist nicht relevant jeden Beschäftigten zu halten, hier werden relevante Merkmale genannt, die Voraussetzung sind:

„Natürlich ist es nicht jedermanns Sache, manche wollen da vielleicht mehr Strukturen, mehr Hierarchien, die fühlen sich dann halt vielleicht nicht sowohl bei uns, aber das sind dann vielleicht auch nicht die Mitarbeiter, die wir halten wollen, sondern die, die wirklich da in diese Struktur hineinpassen.“ (P-G, Z 222-225)

Es wird auch häufig geschildert, dass Mitarbeiter:innenbindung zwar eine hohe Bedeutung hat, aber nicht im ausreichenden Maß im Unternehmen vorhanden ist. Die Interviewpartner:innen sprechen hier vor allem eine hohe Fluktuation an, die in intensivem Recruitingbedarf mündet. Ein:e Interviewpartner:in spricht auch an, dass die Bedeutung zwar hoch ist, im Unternehmen allerdings kein Fokus auf Bindung gelegt wird, und vieles unbewusst passiert, was zur Mitarbeiter:innenbindung beiträgt (P-C, Z 243-246).

Zum Ziel der Mitarbeiter:innenbindung werden in allen Unternehmen, aus denen die Befragten kommen, **Maßnahmen** gesetzt. Alle Interviewpartner:innen wurden gebeten die Maßnahmen zu erläutern, welche im Unternehmen gesetzt werden, um die Belegschaft zu binden. Die Maßnahmen lassen sich im Wesentlichen in die Sub-Subkategorien Unternehmenskultur & Führung, Organisation, Personalentwicklung, Berufliche Werdegänge, Anreiz- und Motivationssysteme, Gesundheitsförderung sowie Steuerung und Erfolgsbewertung einordnen.

Die Interviewten betonen, dass die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur eine wesentliche Maßnahme zur Mitarbeiter:innenbindung darstellt:

„Mhm, ich glaube wirklich an den Werten eben, also die Vision, die sie auch leben. Also wir sagen zum Beispiel uns ist Feedbackkultur wichtig, Wertschätzung. Alle sind auf einer Ebene, auf der gleichen Augenhöhe, und das wird auch wirklich gelebt und nicht nur groß dahergeredet, und das schätzen eben sehr viele. Und auch diese Eigenständigkeit, Autonomie beim Arbeiten.“ (P-C, Z 139-143)

Im Zusammenhang mit Unternehmenskultur wird auch auf die Bedeutung von Teamgefüge und das Geben von Perspektiven eingegangen (P-E, Z 157-162). Eine Befragte spricht an, dass Benefits jedes Unternehmen bietet, aber zur tatsächlichen Bindung vor allem die Unternehmenskultur, die gelebten Werte und die daraus entstehende Identifikation mit dem Unternehmen beiträgt (P-F, Z 113-123). Zu einer bindenden Unternehmenskultur zählen die Befragten auch stark die Kommunikation, eine Nähe zur Geschäftsleitung geprägt durch Vertrauen, Spaß bei der Arbeit, selbstbestimmtes Arbeiten sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Mitarbeiter:innen (P-G, Z 171-186; P-G, Z 154-161; P-H, Z 145-153).

Als weitere wesentliche Maßnahme zur Mitarbeiter:innenbindung wird auffallend oft die Arbeitsorganisation genannt. Hier werden von den Befragten vor allem Themen wie Homeoffice, Vier-Tage-Woche, Teilzeitmöglichkeiten, Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit und Urlaubsgestaltung genannt. Im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation steht die Erhöhung von Flexibilität von Mitarbeiter:innen im Mittelpunkt.

„und natürlich die ganze, die ganze Flexibilität, die auch im Unternehmen herrscht also, wir haben da schon auch Vertrauensarbeitszeit, man muss sich nicht einstempeln, ausstempeln, Gleitzeit, Homeoffice-Möglichkeiten, also, ich glaube, das geht da alles sehr, sehr locker zu, und wenn man sich da gut einfindet, wenn man sich in so einer Struktur wohlfühlt, glaube ich, kann das wirklich sehr, sehr gut sein für Mitarbeiter.“ (P-G, Z 182-186).

Jedes der Unternehmen bietet Home Office an und erwähnt dies auch im Zusammenhang mit den Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung, das Ausmaß an Homeoffice variiert, aber die Unternehmen orientieren sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen (P-D, Z 209-217; P-F, Z 191-198), jedoch ist auch die Möglichkeit auf Homeoffice nicht für alle Positionen umsetzbar. Außerdem wird von einigen Interviewpartner:innen das Konzept der 4-Tage-Woche angesprochen, dies hat sich aber in keinem der Unternehmen bisher gängig durchgesetzt. Drei Befragte geben an, dass die Vier-Tage-Woche bei voller Arbeitszeit angeboten wird (P-B, Z 193-199; P-D, Z 226-228; P-F, Z 164-169), ein Unternehmen befindet sich derzeit in einem Pilotprojekt und andere Unternehmen bieten das Konzept noch gar nicht an.

Weitere Maßnahmen, die zum Ziel der Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden, beziehen sich auf das Themenfeld der Personalentwicklung. Hier beziehen sich die Befragten sehr stark auf die Möglichkeit der Weiterbildung und Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens. Weiterbildungsmöglichkeiten werden als entscheidender Bindungsfaktor genannt:

„Ja, das ist eben so eine Sache. Ich würde sagen, viele schätzen, dass man die Chance hat, eine Ausbildung zu machen, dass die Möglichkeit da ist. Wir von der Personalentwicklung machen auch so Initiativen, jetzt, wo sich die Teams untereinander ein bisschen besser kennenlernen. Ich glaube, das kann es auch fördern, die Bindung“ (P-C, Z 149-156)

Die Befragten geben auch an, dass Mitarbeiter:innen durch Ausbildungen an das Unternehmen gebunden werden, da interne Wechsel dadurch ermöglicht werden, ein Unternehmen finanziert unternehmensrelevante Ausbildungen (P-B, Z 208-213), ein weiteres Unternehmen fördert durch Weiterbildung interne Wechsel (P-D, Z 109-113) und ein anderes schult Mitarbeiter:innen für Flexibilität auf unterschiedliche Positionen (P-E, Z 146-147). Umgesetzt wird Weiterbildung in unternehmenseigenen Bildungszentren, durch Lernplattformen oder durch maßgeschneiderte Angebote durch die Personalentwicklung. Als Tools, die den Personalentwicklungsprozess unterstützen, werden vor allem Jahresgespräche, Zielvereinbarungen sowie Performance Management eingesetzt (P-J, Z 96-99; P-E, Z 153-157).

Für zwei der Befragten steht auch das Thema berufliche Werdegänge im Zusammenhang mit Mitarbeiter:innenbindung. Hier sind vor allem zwei Säulen wesentlich, zum einen das Thema Onboarding:

„Dann haben wir zum Beispiel beim Onboarding eine eigene Onboarding-Willkommensmappe mit individuellen Einschulungsplan, um wirklich jeder Person das zu ermöglichen, was sie auch braucht in ihrer neuen Rolle, dass da keine Überforderung, Unterforderung oder einfach ein falsches Bild entsteht.“ (P-F, Z 150-153)

Und zum anderen das Schaffen von neuen Positionen und Karrierewegen, um Mitarbeiter:innen an das Unternehmen zu binden:

„Ich glaube, was wir halt jetzt versuchen, ist, spannendere Positionen vielleicht zu schaffen, neue Herausforderungen zu geben und weg von diesen alten Mustern, dass du denen die die Führungs-Schiene fahren musst, und dann hast du die Bilderbuch, fünf Personen bei dir und so weiter. Wir versuchen das, ein bisschen, neue Ideen irgendwie auch reinzubringen“ (P-E, Z 133-138)

Wesentliche Maßnahmen, die zur Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden, sind Maßnahmen im Bereich der Anreiz- und Motivationssysteme. Hier werden unterschiedliche Maßnahmen durch die Unternehmen gesetzt. Die Befragten sprechen hier von „Benefits“, die den Mitarbeitenden angeboten werden von Budget für Teamevents (P-H, Z 260-265), Essenzuschüsse, die durch das Unternehmen bezahlt werden (P-I, Z 176-183), Zuschüsse zu Kulturveranstaltungen (P-I, Z 191-194), monetäre Zuwendungen in Form von Gutscheinen, Zusatzversicherungen (P-A, Z 144-163) oder ähnliches.

Auffallend oft werden auch Angebote zur Gesundheitsförderung angesprochen, die zur Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden:

„Da sind wir besonders im Sportbereich recht groß aufgestellt. Also, es werden uns zum Beispiel alle Marathons oder Läufe, die es so gibt, so Business Run und Frauenlauf, und so wird uns gezahlt, die Startgebühr, das ist ziemlich cool eigentlich. Da versuchen wir halt auch, uns attraktiv darzustellen, aber auch die Leute so zu binden ein bisschen.“ (P-B, Z 213-225)

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, die für physische Gesundheit gesetzt werden, sind unter anderem das Angebot einer Sportapp, Impfkationen (P-C, Z 193-200), eine interne Betriebsärztin, Kooperationen mit Fitnesscentern (P-D, Z 156-167), Gesundheitsvorträge mit Fokusthemen (P-F, Z 160-164), betriebsinterne Sportangebote (P-I, Z 183-184) und auf der Seite der psychischen Gesundheit gibt es Maßnahmen wie die Zusammenarbeit mit externen Beratungsstellen (P-H, Z 185-196).

Ein Unternehmen gibt an auch Maßnahmen zu Steuerung und Erfolgsbewertung zu setzen, um die Zufriedenheit im Unternehmen überprüfen und bei Bedarf anpassen zu können, auch so soll Mitarbeiter:innenbindung sichergestellt werden:

„und was ma darüber hinaus machen, sind halt einerseits jetzt zum Beispiel laufende Evaluierung mit anonymisierten Tools, sowas wie Company Mood zum Beispiel, um einzuschätzen, wie sind Stimmungen im Unternehmen.“ (P-J, Z 96-99)

Die **Wirkung von Mitarbeiter:innenbindungs-Maßnahmen** ist in Unternehmen sehr unterschiedlich gegeben. Für einen Teil der Mitarbeiter:innen kann eine Maßnahme sehr gut funktionieren und wirken und für einen anderen Teil weniger stark bindend wirken: *„für manche funktioniert, für manche nicht.“ (P-E, Z 192)*. Als besonders gut wirkend, wird das Thema der flexiblen Arbeitsorganisation angesprochen, diesem wird eine hohe Bedeutung zugesprochen (P-G, Z 196-203). Auch ist ein Person-Organisation-Fit besonders wichtig, wenn es um die Bindung von Mitarbeiter:innen geht (P-J, Z 132-138) sowie Maßnahmen, die für die Mitarbeiter:innen monetär direkt spürbar sind:

„Nein, ich würde wirklich sagen, die, die die Mitarbeiter auch gleich spüren. Also wenn es jetzt einen Zuschuss gibt zu Zahnarzt, dann kriegen sie das gleich auf Ihr Konto und sehen okay, dieses Unternehmen kümmert sich irgendwie um mich, weil wenn ich jetzt über Jahre hinweg ein kompetenter Ansprechpartner bin, dann ist das zwar nett und Sie schätzen das auch sicher wert, aber dieser Outcome ist dann halt vielleicht erst später sichtbar.“ (P-A, Z 206-220)

Herausforderungen, welche im Zusammenhang mit Mitarbeiter:innenbindung stehen, sind unterschiedlich begründet. Zum einen sind die Forderungen von Mitarbeiter:innen an das Unternehmen gestiegen:

„Es wird halt sehr viel schon vorausgesetzt von den Mitarbeiter:innen an sich. Also gerade wenn man an Home Office denkt, zum Beispiel was vor ein paar Jahren noch ein großer Benefit war, das ist halt jetzt einfach schon standardmäßig. Also wird es dann vielleicht doch nicht als extrem großer Benefit wahrgenommen, sondern halt einfach als Standard. Und so läuft es dann eigentlich mit sehr vielen Maßnahmen. Also sobald sie dann halt einmal ein paar Jahre da sind, sind sie dann halt vorausgesetzt.“ (P-A, Z 168-182).

Laut den Unternehmen sehen Mitarbeiter:innen Angebote von Unternehmen schnell als selbstverständlich an, und somit sinkt nach einer gewissen Zeitspanne, die Bindungskraft von Angeboten (P-F, Z 251-257).

Herausforderungen beziehen sich außerdem auf die Unternehmensgröße. Während sich Herausforderungen bei kleinen Unternehmen auf die eingeschränkten Karrierewege bzw. -möglichkeiten beziehen (P-J, Z 125-130, 148-151), ist bei großen Unternehmen

sehr stark die hohe Mitarbeiter:innenanzahl herausfordernd. Zum einen entstehen bei einer hohen Mitarbeiter:innenanzahl sehr hohe Kosten, sobald Mitarbeiter:innenbindungsmaßnahmen umgesetzt werden (P-A, Z 239-248), Kapazitätsgrenzen werden schnell erreicht, wenn Maßnahmen für alle nutzbar sind (P-D, Z 138-148, 182-186), auch strikte Budgetvorgaben erschweren den Prozess (P-E, Z 180-188). Als weitere Herausforderungen werden Konzernstrukturen genannt, bei denen Genehmigungen durch andere Stellen erforderlich sind:

„Ähm, ich glaube einfach die DACH-Genehmigung. Es wird halt sehr viel von DACH vorgegeben, und oft ist das gut für einen kleinen Standort wie Österreich, und oft hat es halt auch seine eigene Herausforderung, und ja, manche Sachen kann man nicht dann selbst in die Hand nehmen. Also, ich glaube, es liegt sozusagen an die, an der DACH-Verbindung.“ (P-I, Z 248-255)

Unternehmen sehen sich auch mit dem Business selbst konfrontiert. Der hohe Fachkräftemangel in ausgewählten Branchen führt dazu, dass Mitarbeiter:innen Maßnahmen wie zum Beispiel Weiterbildung nicht in Anspruch nehmen können, da auf die Arbeitsleistung nicht verzichtet werden kann (P-A, Z 239-248). Gleichzeitig unterliegen Branchen mit hohem Fachkräftemangel einem Wettbewerb um Mitarbeiter:innen, vor allem auch was Entlohnung betrifft, hier ist das Unternehmen gezwungen einen Weg zu finden, der die Mitarbeiter:innengewinnung und -bindung sicherstellt (P-D, Z 262-268, P-G, Z 116-124). Auch wenn das Business sehr projektgetrieben ist und mit einer hohen saisonalen Arbeitslast konfrontiert ist, erschwert das die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen, das Unternehmen hat hier nur wenig Spielraum dem Workload entsprechend entgegenzuwirken (P-B, Z 288-293). Auch Führungskräfte sind wesentlich in die Bindung einbezogen, Unternehmen sehen es als herausfordernd Mitarbeiter:innen zu binden, wenn Führungskräfte hier nicht entsprechend für das Thema sensibilisiert sind (P-K, Z 124-127, P-G, Z 135-138).

Zur Steigerung von Mitarbeiter:innenbindung wird unterschiedlicher **Verbesserungsbedarf** definiert. Zum einen wird die Proaktivität der Unternehmen als verbesserungswürdig eingestuft:

„Ehrlich gesagt, glaube ich, dass wir im Vorhinein zu wenig Maßnahmen setzen, sondern erst dann, wenn es kritisch wird, beziehungsweise wenn Mitarbeiter jetzt gehen wollen oder ein anderes Angebot haben oder wie auch immer, dass wir erst anschauen, dass wir die Person noch überreden können, zu bleiben“ (P-G, Z 144-152)

Diese fehlende Proaktivität der Unternehmen zeigt sich auch im Weiterbildungs-Bereich (P-A, Z 226-234, P-C, Z 184-191), in der Führung (P-K, Z 240-242) sowie in der Kommunikation durch das Unternehmen. Das Unternehmen setzt Maßnahmen, diese

werden aber zu wenig und intransparent an die Belegschaft kommuniziert, weshalb hier Verbesserungspotenziale schlagend werden (P-K, Z 192-195). In Hinblick auf die Transparenz ist es auch wesentlich interne Karrierewege sichtbar zu machen, und Weiterentwicklung im Unternehmen proaktiv zu fördern, auch hier sind Verbesserungspotenziale vorhanden (P-H, Z 271-275, P-J, Z 151-156). Auch hinsichtlich klassischer Benefits als Anreiz- und Motivationssystem wird Verbesserungsbedarf geäußert: *„Verbesserungspotenzial sehe ich bei den klassischen Benefits. Da bieten wir generell zu wenig in Führungszeichen.“* (P-D, Z 222). Es geht vor allem um Benefits, die tatsächlich eine Auswirkung auf die persönliche Arbeitssituation haben und einen Mehrwert bringen (P-G, Z 215-219).

Verbesserungsbedarf ist auch in der Onboarding-Phase vorhanden, um Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen zu binden:

„Für mich fängt Retention an mit dem Onboarding, also wie boarder ich on, wie integriere ich sozial den Mitarbeiter in eben in das Unternehmen? Und da sind wir meines Erachtens noch nicht stabil genug aufgestellt.“ (P-K, Z 127-130)

Hier spielt die soziale Integration der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle, um das Wohlbefinden bereits am Anfang zu stärken, außerdem muss die Offenheit, der bereits im Unternehmen tätigen Personen gegenüber neueintretenden Personen gestärkt werden (P-B, Z 264-282).

4.4 Lebensphasen/Berufsphasen

Die **Auffassung der Begrifflichkeiten** Lebens- und Berufsphasen erfolgt in verschiedenen Kontexten und wird sehr unterschiedlich interpretiert. Beide Begriffe sind nicht allgemein bekannt und werden daher in unterschiedlichem Umfang beschrieben. Der Begriff der Lebensphasen wird wie folgt beschrieben:

„Aber ja, ich stelle mir darunter vor, dass jeder Mensch an sich verschiedene Lebensphasen hat und die dann natürlich auch als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin mitbringt in ein Unternehmen und die dann logischerweise auch im Unternehmen aufschlagen.“ (P-A, Z 270-280)

„Die Lebensphasen, also so wie ich den Begriff kennengelernt habe, ist es der Life Cycle von: Okay, du findest Personen, boardest die on. Dann geht es um Retention, und irgendwann später wieder um Ausscheiden, und das ist halt glaub ich das spannende, also jetzt auch für dein Thema, wie hältst du die Leute im Unternehmen.“ (P-J, Z 186-190)

„Mhm also, ich verbinde vor allem zum einen Generationen im Unternehmen, damit, also, wir haben unterschiedliche Generationen, die gerade alle in einem Unternehmen zusammenarbeiten, also von Baby Boomer bis Z ist gerade alles im Unternehmen vertreten“ (P-B, Z 321-330)

Es werden unterschiedlichste Aspekte mit dem Begriff der Lebensphasen in Verbindung gebracht und es ist kein einheitliches Verständnis des Begriffs vorhanden. Auch das Wissen zum Begriff Lebensphasen ist nicht grundlegend vorhanden (P-E, Z 221-230; P-G, Z 256-262). Wenn der Begriff bekannt ist, ist er vor allem aus dem Studium der Befragten, nicht aber aus der beruflichen Praxis bekannt (P-A, Z 270-280; P-D, Z 270-274; P-H, Z 528-530). Private Phasen, die dem Begriff zugeordnet werden, sind vor allem Partnerschaft, Elternschaft und Karenzen, Pflege von Angehörigen, berufsbegleitende Studien, schwierige Phasen wie Trennungen und Scheidungen, aber auch berufliche Phasen werden dem Begriff zugeordnet, unter anderem beruflicher Einstieg und Weiterentwicklung (P-K, Z 254-265; P-F, Z 264-270; P-C, Z 251-256).

Ein ähnliches Verständnis herrscht über den Begriff der Berufsphasen, dieser wird sehr ähnlich umfangreich beschrieben und verschiedene Aspekte werden hervorgehoben. Einerseits werden unter Berufsphasen, die Karrierelevel des Unternehmens gemeint „Junior, Senior oder Professional“ (P-D, Z 444-446), andererseits die Karrieremöglichkeiten „ob man gerade in einer Spezialisten-Funktion ist, in einer Führungsfunktion.“ (P-G, Z 392-395) und andererseits alle Phasen von Eintritt bis Austritt (P-F, Z 376-385). Phasen, die dem Begriff zugeordnet werden, sind vor allem ein Eintritt in ein Unternehmen, berufliche (Um-)Orientierung und Entwicklung, Projekt- und Führungsverantwortung, Austritt, Altersteilzeit und Pension (P-A, Z 442-451; P-C, Z 365-370).

Im Bewusstsein, dass es unterschiedliche Lebens- und Berufsphasen gibt, ist es relevant wie Unternehmen die **Bedürfnisse** von Mitarbeiter:innen wahrnehmen und diese **erheben**. Die Befragten sprechen hier vor allem vier wesentliche Wege an, wie Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen erhoben werden. Die erste Säule, die beschrieben wird, bezieht sich auf die Kommunikation mit den Beschäftigten im Unternehmen:

„Das ist bei uns eigentlich sehr, sehr, sehr gut mit der Kommunikation abgedeckt. Die Mitarbeiter sprechen mit uns sehr, sehr offen, was auch sehr gut ist, das heißt direkt, entweder direkt mit der Führungskraft, und die Führungskraft fragt uns nach, was ist überhaupt möglich. Können wir da irgendwas machen, oder der Mitarbeiter kommt direkt zu uns.“ (P-D, Z 333-340)

Die Kommunikation mit Führungskräften oder direkt mit der Personalabteilung ist wesentlich, um einen Überblick über Lebens- und Berufsphasen zu erhalten, ein positiver Effekt ist dabei eine flache Hierarchie, die vor allem die Wege zu den Mitarbeiter:innen sehr kurz macht (P-F, Z 300-308), sowie eine offene Gesprächskultur innerhalb des Unternehmens (P-B, Z 382-395). Als weitere Maßnahme, um einen Überblick über Mitarbeiter:innenbedürfnisse zu erlangen, werden Mitarbeiter:innengespräche angesprochen, in diesen werden Weiterentwicklungen oder persönliche Anliegen erhoben (P-D,

Z 487-495) auch Mitarbeiter:innenumfragen werden als Instrument angesprochen, allerdings wirken diese weniger stark als persönliche Kommunikation (P-E, Z 256-268). Auch durch den Prozess der Mitarbeiter:innengewinnung können Bedürfnisse identifiziert werden, durch eine starke Nachfrage von außen, werden Bedürfnisse des Marktes sichtbar (P-H, Z 394-400).

Zwar sind die Begrifflichkeiten „Lebens- und Berufsphasen“ nicht grundlegend bekannt, allerdings gibt es trotzdem unterschiedlichen **Umgang mit Lebens- und Berufsphasen** in Unternehmen. Auf der einen Seite erfolgt der Umgang mit Lebens- und Berufsphasen sehr standardisiert, Bedürfnisse werden nach Prozessen und Unternehmensstandards abgewickelt, Richtlinien bestimmen die Art und Weise des Umgangs. Wenn ein Bedürfnis durch einen Mitarbeitenden kommuniziert wird, wird durch HR der Prozess nach Unternehmensstandards abgewickelt: *„Aber wir als HR wickeln uns dann eigentlich sehr standardisiert ab.“* (P-A, Z 335-223). Das gilt sowohl für die privaten Lebensphasen als auch für die beruflichen Phasen, hier wird darauf geachtet alle Unternehmenszugehörigen gleich zu behandeln und keine individuellen Unterschiede zu machen (P-A, Z 472-481, 495-504). Im Zusammenhang mit Standardisierung werden vor allem auch gesetzliche Prozesse wie Mutterschutz oder Elternkarenzen angesprochen, aber auch betriebsinterne Prozesse wie Bildungskarenz und zusätzliche Urlaubstage werden durch das Aufsetzen von Richtlinien standardisiert, um die Möglichkeiten für alle aufzuzeigen (P-E, Z 273-278). Auch Karrierewege werden standardisiert angeboten, jedoch wird dies in diesem Zusammenhang auch kritisch angemerkt:

„Tatsächlich standardisiert, ich fände es cooler, wenn es individuell wäre, aber es ist standardisiert.“ (P-H, Z 556-557)

Auf der anderen Seite erfolgt der Umgang mit unterschiedlichen Phasen sehr individuell. Individuell bedeutet seinerseits bedarfsorientiert, sprich das Unternehmen passt sich dem individuellen Bedarf der Mitarbeitenden an (P-C, Z 403-408) und es werden Lösungen zu Gunsten der Arbeitnehmer:innen gefunden, je nach der persönlichen Situation (P-C, Z 556-561). Individuell bedeutet aber andererseits auch positionsabhängig, in unterschiedlichen Positionen sind unterschiedliche Maßnahmen möglich und umsetzbar, hier bezieht sich die Individualität auf die Positionsebene (P-J, Z 388-399).

Während es einige Befragte als kritisch sehen, dass der Grad an Individualisierung hoch ist (P-G, Z 329-331; P-K, Z 334-342), betrachten es andere vor allem als Vorteil:

„Ich sehe es als Vorteil. Ich glaube, wir können dementsprechend viel schneller reagieren auf Sachen. Es löst sich alles schneller, es braucht weniger Genehmigungen, also ich glaube, es ist ein Vorteil.“ (P-I, Z 358-360)

Der Umgang mit Lebens- und Berufsphasen wird als positiv (P-G, Z 319-324), überdurchschnittlich flexibel (P-J, Z 372-375), unterstützend (P-F, Z 345-348) mit Hinblick auf persönliche Weiterentwicklung (P-I, Z 419-422) beschrieben, allerdings wird Kommunikation mit Unternehmensverantwortlichen als Voraussetzung für einen passenden Umgang genannt (P-D, Z 414-419; P-G, Z 264-274).

Wie der Umgang mit den Phasen gestaltet ist, zeigt sich vor allem durch die gesetzten **Maßnahmen** im Unternehmen.

Wesentliche Maßnahmen, die Lebens- und Berufsphasen berücksichtigen, umfasst der Bereich der Arbeitsorganisation. Arbeitsorganisationsbezogene Maßnahmen, die Lebens- und Berufsphasen unterstützen, sind vor allem flexible Arbeitszeitmodelle, wie Gleitzeit (P-B, Z 352-353; P-K, Z 308-312), die den Beschäftigten angeboten wird. Flexibilität ist ein wichtiger Faktor, der durch die Unternehmen zur Verfügung gestellt wird, um Bedürfnisse von Mitarbeitenden entsprechen berücksichtigen zu können:

„Aber ja, flexible Arbeitszeiten, wenn jemand einmal, es geht ihm nicht gut, er hat irgendwie ein Problem. Darauf nehmen wir auf jeden Fall Rücksicht. Man kann früher nach Hause gehen, man kann später kommen. Wir sind, was das eigentlich wirklich sehr, sehr flexibel. Wichtig dahinter ist einfach immer nur die Kommunikation.“ (P-G, Z 516-519)

Eine weitere Maßnahme, die im Bereich der Arbeitsorganisation gesetzt wird, ist die Ermöglichung von Homeoffice-Modellen für Mitarbeitende. Hier wird angesprochen, das Homeoffice für die Vermeidung von Lärm im Großraumbüro genutzt werden kann (P-C, Z 545-551), zur Erledigung von Aufgaben, die hohe Konzentration erfordern (P-E, Z 571-576), zur Sicherstellung von Betreuungspflichten (P-K, Z 317-325) oder für sonstige Vereinbarung von privaten und beruflichen Pflichten (P-C, Z 387-392). Geregelt ist Homeoffice sehr unterschiedlich, Befragte geben an, dass es keine Vereinbarung gibt und Homeoffice im Ermessen der Mitarbeiter:innen liegt, Vereinbarungssache mit der Führungskraft ist (P-J, Z 328-332; P-E, Z 571-576), andere Befragte erzählen von einer Homeoffice Regelung, die einen Tag oder mehr vorsieht (P-K, Z 317-325).

Hinsichtlich Arbeitsorganisation wird auch die Möglichkeit von Teilzeit bzw. Stundenreduktion durch die Unternehmensvertreter:innen angesprochen, dies wird vor allem in Zusammenhang mit den privaten Phasen Pflege von Angehörigen, Elternschaft, Studium, Nebenbeschäftigung und der beruflichen Phase der Führung angesprochen.

„Also, wenn man jetzt zum Beispiel an Studenten oder Leute, die halt nebenbei studieren wollen, denkt, das unterstützen wir auf jeden Fall, also durch Stundenreduktion, durch, ja, da wird einfach drauf Rücksicht genommen. Also, das ist überhaupt kein Thema, auch was was Kinder angeht, also eher was diese ganzen Stunden Zeit, was das alles betrifft, das würde ich schon sagen, unterstützen wir also das, das passt sehr gut.“ (P-G, Z 307-311)

Teilzeitmöglichkeiten sind gängige Modelle, um Mitarbeiter:innen in ihren Anforderungen zu unterstützen (P-D, Z 388). Auch Teilzeit für Führungskräfte wird in diesen Zusammenhang als umsetzbar angesprochen (P-H, Z 371-377). Im Kontext Arbeitsorganisation zur Unterstützung von Lebensphasen wird auch Elternkarenz, Papa-Monat, Altersteilzeit und Bildungskarenz erwähnt.

Maßnahmen, die zur Unterstützung von Berufsphasen gesetzt werden, beziehen sich im Wesentlichen auf die Personalentwicklung. Das Instrument, welches grundlegend eingesetzt wird, ist Aus- und Weiterbildung im Unternehmen. Alle Befragte geben an, Weiterbildungsangebote zu setzen, um Mitarbeiter:innen in Berufsphasen zu fördern. Im Bereich der Weiterbildungen werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, diese können einen fachlichen, einen sozialen oder auch einen zielgruppengerechten Fokus aufweisen:

„Und dann können wir halt sagen, was fehlt noch dazu. Da gibt es jetzt zweierlei Maßnahmen. Wir haben einerseits, wenn du jetzt den Vertrieb anschaust, eine Sales Akademie, wo du Trainings machen kannst, und auf der anderen Seite haben wir wirklich vom [Unternehmensname] zentral eine Trainingsabteilung. Wo du sehr persönliche Entwicklungstrainings machen kannst“ (P-H, Z 663-672).

Unterschieden wird vor allem zwischen der Ausbildung von Berufseinsteiger:innen, die eine grundlegende Zusatzausbildung erhalten (P-A, Z 299-308; P-K, Z 556-565), Weiterbildung von angehenden Führungskräften, zum Aufbau von relevanten Fähigkeiten (P-F, Z 404-411) und Ausbildung zum Auf- und Ausbau von fachlichen Wissen für die jeweilige Fachposition (P-A, Z 585-593).

Ein weiteres Instrument zur Personalentwicklung ist ein Mitarbeiter:innen-(Entwicklungs-)Gespräch oder auch ein Zielvereinbarungsgespräch. Diese werden vor allem eingesetzt, um Weiterentwicklungs- und Weiterbildungsbedarf zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu setzen (P-H, Z 538-543). Auch angesprochen wird der Einsatz von Buddy-Systemen, welche vor allem in der Phase des Onboardings eingesetzt werden indem der Buddy als Ansprechperson fungiert und die Weiterentwicklung im Unternehmen unterstützt (P-I, Z 407-415).

Berufliche Werdegänge werden vor allem im Zusammenhang mit Berufsphasen von Mitarbeiter:innen gesehen. Ein Teil an Unternehmen bietet vorwiegend vorgegebene und standardisierte Karrierewege an. Es ist zu einem großen Teil vorgegeben, in welcher Position ein:e Mitarbeiter:in startet und in welche Positionen diese sich im Verlauf der Betriebszugehörigkeit entwickeln kann:

„Grundsätzlich natürlich gibt es den ganz klassischen Weg. Das heißt, du bist mal Praktikant, Praktikantin Werkstudent:in und kannst dich dann weiterentwickeln. Das heißt, es gibt natürlich für jede Rolle den klassischen Weg Junior, Manager, Senior, dass du dich so weit entwickelst.“ (P-H, Z 534-538)

Hier ist häufig die Unterscheidung zwischen einer Fach- oder einer Führungskarriere gegeben. Abweichungen von den standardisierten Wegen sind nur durch interne Bewerbungen auf andere Stellen oder in andere Fachrichtungen möglich, nicht aber durch Anpassungen an die individuellen Fähigkeiten der Person (P-A, Z 511-523; P-B, Z 589-604).

Ein anderer Teil an Unternehmen bietet keine klaren Karrierewege, sondern aus den Tätigkeiten, die anfallen, entwickeln sich die Positionen (P-C, Z 414-421):

„aber jetzt habe ich es öfter mitbekommen, dass eben für die Person dann eine Rolle geschaffen worden ist, genau weil man weiß, die ist da und da gut, und dann hat man wirklich geschaut, okay, dann definieren wir das in die Richtung, und du bist da dann der Experte in diese Rolle. Also, es wird sehr oft für die Person geschaffen.“ (P-C, Z 483-487)

Die individuellen Fähigkeiten von Mitarbeiter:innen werden betrachtet und daraus ergeben sich Positionen, die für die Unternehmen einen Mehrwert liefern können (P-G, Z 437-443; P-J, Z 248-262). Hierzu zählt ebenfalls auf Bedürfnisse in den Berufsphasen einzugehen, und flexibel die Positionen anzupassen, beispielsweise in Form von geteilten Führungspositionen, um eine Rolle zu entlasten und auf mehrere aufzuteilen (P-C, Z 434-440). Eine weitere Möglichkeit ist zum einen der Wechsel zwischen fachlichen Teams, um eine fachliche Entwicklung und Abwechslung sicherzustellen (P-C, Z 461-465; P-I, Z 443-452) und zum anderen ein Wechsel zwischen Fach- und Führungskarriere, um die eigenen Bedürfnisse und Interessen bestmöglich abdecken zu können (P-K, Z 455-464).

Konkrete Aktionen, um Lebens- und Berufsphasen zu unterstützen oder zu verstehen, werden außerdem in der Austrittsphase gesetzt, hier werden einerseits Exitinterviews geführt, um die Gründe für einen Austritt zu verstehen und daraus Maßnahmen setzen zu können und gleichzeitig eine zukünftige Rückkehr für die austretende Person offen zu halten (P-H, Z 627-632; P-B, Z 549-556). Andere Maßnahmen beziehen sich auf eine Abwesenheit durch Karenzen, Mitarbeiter:innen können hier zum einen auch während der Abwesenheit im Unternehmen eingliedert bleiben, durch die Überlassung der Arbeitsmittel und den Zugang zu Unternehmensinformationen (P-H, Z 610-615) und werden dann bei Rückkehr durch eine Wiedereingliederungszeit wieder in das Unternehmen begleitet (P-H, Z 600-604).

Lebens- und berufsphasenunterstützende Maßnahmen, die in den Bereich der Anreiz- und Motivationssysteme fallen, und durch Unternehmen angeboten werden, sind zum einen finanzieller Art. Angesprochen werden durch Befragte Gehaltsanpassungen, bei beruflichen Fortschritten (P-A, Z 454-463) sowie Gehaltsvorschüsse in kritischen Lebensphasen:

„Aber wir hatten schon mal einen Mitarbeiter, der frühzeitig sein Gehalt gebracht. Wir haben frühzeitig mehr Gehalt ausgezahlt, weil er seine Miete nicht zahlen konnte, er ist halt verschuldet gewesen und hat dann einfach angefragt, dass er sein Gehalt für die nächsten drei Monate schon früher kriegt und wir dann halt später nichts zahlen.“ (P-H, Z 490-493)

Ein weiteres Angebot wird durch bezahltes oder unbezahltes Freistellen gesetzt, Mitarbeiter:innen werden für persönliche kritische Ereignisse von der Arbeitsleistung freigestellt (P-H, Z 344-346; P-D, Z 318-323). Weitere Angebote, die der Lebensphase „Ehrenamt“ entgegenkommen, beziehen sich auf das zur Verfügung stellen von Arbeitszeit oder ganzen Urlaubstagen für ehrenamtliche Tätigkeiten (P-B, Z 352-366; P-E, Z 240-246).

Um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen über Lebens- und Berufsphasen aufrecht zu erhalten, werden gesundheitsfördernde Maßnahmen in Unternehmen gesetzt:

„ich würde sagen, das sind so Kleinigkeiten, aber trotzdem wird darauf geschaut, dass die Mitarbeiter:innen so lange wie möglich gesund bleiben und auf lange Sicht auch möglichst lange ihre Arbeit durchführen zu können.“ (P-A, Z 572-581)

Einerseits werden Maßnahmen für die körperliche Gesundheit gesetzt, diese umfassen Massageangebote, Gesundenuntersuchungen, Budget für ergonomische Arbeitsmittel wie Schreibtisch oder Sessel, hausinterne Fitnesstrainer:innen oder Sportkurse, Gesundheitsvorträge, das Angebot von Obstkörben oder Vergünstigungen von Fitnessstudios. Andererseits werden Maßnahmen für die psychische Gesundheit angeboten, dazu zählen hausinterne Psychologen, Themenwochen zu Mental Health, Kooperationen mit externen Instituten oder auch Umfragen zu arbeitspsychologischen Belastungen.

In Hinsicht auf Lebens- und Berufsphasen von Mitarbeiter:innen treten auch **Herausforderungen** für Unternehmen auf. Eine zentrale Herausforderung, die die Förderung von Lebens- und Berufsphasen hemmt, ist die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen:

„Also diese Möglichkeiten gibt es schon immer im Hinblick darauf, dass sich das fürs Unternehmen auch noch ja lohnt. Klingt ganz blöd und wir versuchen auch immer, da menschlich zu denken, aber es ist trotzdem ein wirtschaftliches Unternehmen und darauf müssen wir nunmal schauen.“ (P-A, Z 371-380)

Mit der Förderung in Verbindung gebracht, werden hohe Kosten, die vor allem mit kleinen Budgets als nicht realisierbar gelten (P-E, Z 508-511, P-G, Z 536-530). Zeitgleich ist hohe Wirtschaftlichkeit auch mit Druck aus dem Business verbunden. Wenn eine Branche sehr leistungsgetrieben ist und mit hohem Leistungsdruck verbunden ist, hindert das eine Berücksichtigung von Lebens- und Berufsphasen (P-B, Z 429-439).

Als weitere Herausforderung wird das Thema „Ressourcenmangel“ angesprochen. Zum einen geht es um die Ressource Arbeitskraft. Aufgrund des Fachkräftemangels ist es für Unternehmen nicht möglich den Mitarbeitenden Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen, beispielsweise für gesundheitsfördernde Maßnahmen (P-B, Z 671-675), für Weiterbildungsmaßnahmen (P-E, Z 526-532) oder für private Lebensphasen, mit denen Mitarbeitende konfrontiert sind (P-A, Z 416-422): *„Also wiederum dieser Zwiespalt zwischen wir wollen das eh ermöglichen, aber wir brauchen auch wirklich jede helfende Hand.“* (P-A, Z 401-414). Auf der anderen Seite steht die Ressource HR-Abteilung. Auch die Ressourcen von HR-Abteilungen sind zeitlich begrenzt und diese können sich demnach auch nur begrenzt der Förderung von Mitarbeitenden widmen. Zum einen sind HR-Mitarbeitende aufgrund von mangelnden Zeitressourcen oft nicht nah genug an Mitarbeiter:innen dran, um Bedürfnisse wahrzunehmen (P-A, Z 537-549), um neue Projekte hinsichtlich Lebensphasen bzw. Berufsphasen-Förderung zu initiieren (P-D, Z 677-678) und zum anderen um Führungskräfte für diese Themen zu sensibilisieren (P-E, Z 516-521). Damit in Zusammenhang steht, dass mit Lebens- und Berufsphasenförderung ein hoher administrativer und rechtlicher Aufwand entsteht. Maßnahmen, wie eine 4-Tage-Woche, Freistellungen oder Workation werden mit rechtlichem Aufwand in Verbindung gebracht (P-D, Z 238-251, 401-409). Administrativer Aufwand entsteht vor allem durch Maßnahmen, die einen Schichtbetrieb beeinflussen (P-E, Z 332-339) oder auch Maßnahmen wie die Schaffung von Dienstverhältnissen während Karenzen oder ähnliches (P-D, Z 301-306).

Eine weitere Herausforderung im Zusammenhang mit Lebens- und Berufsphasen ist der hohe Grad an Individualisierung. Es wird als herausfordernd angesehen ein Konzept für das Thema aufzusetzen, das für jede Phase und jedes Individuum als passend gilt und gleichzeitig keine Ungerechtigkeiten im Unternehmen erzeugen, wenn Einzelfälle unterschiedlich gehandhabt werden (P-F, Z 444-447). Weiters ist zu berücksichtigen, ob Maßnahmen, die gesetzt werden, dann auch tatsächlich passend sind, um Lebens- und Berufsphasen in ausreichendem Maß zu berücksichtigen (P-H, Z 489), die Identifizierung von passenden Maßnahmen gestaltet sich als herausfordernd für Unternehmensverantwortliche (P-H, Z 503-514).

Als Schwierigkeit wird auch die Awareness für und der Umgang von Führungskräften mit Lebens- und Berufsphasen angemerkt:

„Nein eben das mit den ja natürlich hängt es auch an der Führungskraft, inwieweit die mit ihren Mitarbeitern Zeit und Ressourcen hat, sich mit denen ausgiebig zu befassen, ein gutes Gespür hat, was die, was die Personen erreichen möchten. Es wird zwar viel geschult, und die kriegen eine gute Führungskräfte-Einschulung, aber es ist halt jede Person anders und sicher nicht jeder liegt das dann so.“ (P-F, Z 447-451)

Führungskräfte übernehmen zu wenig Verantwortung in der Berücksichtigung von Lebensphasen und in der Förderung von Berufsphasen und nehmen keine Vorbildrolle zur Wichtigkeit des Themas ein (P-K, Z 515-531). Ebenfalls fehlt die Offenheit von Führungskräften für neue Vorgehensweisen (P-E, Z 467-471). Dadurch steigt die Hemmschwelle von Mitarbeiter:innen lebensphasen- bzw. berufsphasenfördernde Maßnahmen in Anspruch zu nehmen (P-B, Z 677-687). Auf der anderen Seite steht die Awareness von Mitarbeiter:innen, nicht alle sind offen für Maßnahmen und Angebote von Unternehmen und möchten diese in Anspruch nehmen:

„jedoch muss man auch sagen, dass wenn Mitarbeiter oder die Führungskräfte das nicht annehmen, sind wir leider auch gezwungen, da einfach nichts machen können.“ (P-D, Z 593-595)

Und nicht alle Mitarbeitende trauen sich die Hemmschwelle zu überwinden, Angebote in Anspruch zu nehmen (P-D, Z 599-605).

Die Befragten geben an, dass eine Generationenvielfalt im Unternehmen ebenfalls Herausforderungen mit sich bringt. Während junge Mitarbeiter:innen gewillt sind Veränderungen und neue Einstellungen mitzutragen, sind Ältere häufig nicht offen für Neues, hier ist ein Altersunterschied zu verzeichnen (P-E, Z 400-407). Auch wird angesprochen, dass jüngere Mitarbeiter:innen wechselhafter in ihren Lebensphasen sind (P-J, Z 445-453) und andere Bedürfnisse haben als ältere Mitarbeiter:innen (P-E, Z 299-306).

Als klare **Verbesserungspotenziale** werden vor allem vier Säulen definiert. Die eine Säule ist Kommunikation. Ziel ist es mehr Kommunikation in den Abteilungen zu etablieren und auch die Kommunikation zur Personalabteilung zu stärken:

„Zum einen noch mehr Kommunikation mit der Abteilung an sich, also wenn es dort keine Ahnung irgendwelche regelmäßigen Jour Fixe geben würde oder sowas, wo drüber gesprochen wird, wie es, wie sich die Mitarbeiter tun, wie es zurzeit aussieht, weil oft wissen die auch ganz viel, was ich als entfernte Personalabteilung gar nicht weiß und aber auch umgekehrt.“ (P-A, Z 674-687)

Die zweite Säule umfasst das Schaffen von Strukturen, Rahmenbedingungen und Prozessen für die Förderung von Lebens- und Berufsphasen. Es wird von den Befragten als wichtig erachtet, Maßnahmen und Möglichkeiten zu verschriftlichen und in klaren Prozessen festzuhalten (P-D, Z 667-668; P-E, Z 649-655).

Die dritte Säule an Verbesserungspotenzial umfasst das Thema Bewusstseinsbildung und das Schaffen von Awareness im gesamten Unternehmen. Ziel ist es das Bewusstsein für Lebens- und Berufsphasenorientierung zu schaffen, um daraus resultierende Implikationen für die Zukunft sichtbar zu machen (P-E, Z 659-661). Die Verantwortung liegt hier einerseits bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeiter:innen (P-D, Z 551-554).

Der vierte Aspekt ist das Thema Weiterentwicklung für unterschiedliche Zielgruppen im Unternehmen. Weiterentwicklung soll sowohl für Angestellte als auch Arbeiter:innen möglich sein (P-E, Z 671-678), für unterschiedliche Altersgruppen (P-B, Z 441-446) als auch für Frauen mit Betreuungspflichten in Teilzeitmodellen (P-G, Z 352-359). Auch Berufswege werden als verbesserungswürdig eingestuft, um Weiterentwicklung breiter streuen zu können (P-H, Z 714-716) und Wege abseits klassischer Laufbahnen anbieten zu können (P-B, Z 567-573).

4.5 Lebensphasenorientierung

Auch die **Bekanntheit des Themas** lebensphasenorientiertes Personalmanagement wurde unter den Befragten erfragt. Das Konzept des lebensphasenorientierten Personalmanagements wird als nicht bekannt von den Befragten eingestuft. Das Thema ist vor allem aus den absolvierten Studiengängen der Befragten bekannt:

„I: Das, worüber wir jetzt so gesprochen haben, nennt sich das Konzept der lebensphasenorientierten Personalarbeit. Hast du davon schon mal etwas gehört?“

P-G: Im Studium damals, aber, ehrlich gesagt, so im beruflichen Kontext, in der Praxis dann nicht.“ (P-G, Z 566-570)

Für die Befragten ist das Thema, wenn es bereits bekannt ist, sehr theoretisch, aus der beruflichen Praxis gibt es allerdings noch keine Erfahrungen mit dem Thema (P-G, Z 566-570).

Zum **Bedarf** von lebensphasenorientiertem Personalmanagement gibt es unterschiedliche Ansichten. Auf einer Seite wird das Konzept als essenziell für die Zukunft (P-H, Z 716-720) angesehen und als immer wichtiger werdend eingestuft:

„Ja, ja, auf jeden Fall, und ich glaube auch, dass es immer wichtiger wird. Es wird immer wichtiger, flexibler zu sein, und mit flexibel meine ich nicht nur, dass man ein oder zwei Tage

Homeoffice die Woche hat, sondern ich glaube, man muss wirklich flexibel werden in der Zukunft als Arbeitgeber, und ich glaube, das Thema wird immer wichtiger werden.“ P-G, Z 578-584)

Als wesentlich wird der Bedarf vor allem für Frauen, für das Thema Familie (P-H, Z 578-584; 716-720) und auch für berufliche Phasen angesprochen (P-K, Z 616-636).

Außerdem wird ein Zusammenhang zwischen Lebensphasenorientierung und Mitarbeiter:innenbindung erwähnt. Mitarbeiter:innen, deren Bedürfnisse vom Unternehmen berücksichtigt und unterstützt werden, arbeiten aus Sicht der Befragten gerne für das Unternehmen (P-C, Z 595-601) und sehen die Möglichkeit der Langfristigkeit (P-B, Z 753-764). Weiters wird angesprochen, dass Maßnahmen zur Lebensphasenorientierung auch als Benefits gesehen werden können, die zur Mitarbeiter:innenbindung beitragen (P-A, Z 654-660).

Auf der anderen Seite wird angesprochen, dass das Bedürfnis im Unternehmen nicht hoch ist, da Lebensphasenorientierung bereits gut funktioniert (P-F, Z 594-596) oder dass kein Konzept benötigt wird, da Führungskräfte Soft Skills für individuelle Führung meist bereits intuitiv anwenden und somit Lebensphasenorientierung im eigenen Team ausreichend abgedeckt ist (P-K, Z 593-606).

Die **Anwendung im Unternehmen** unterscheidet sich nur wenig, die Befragten sprechen an, dass vieles im Hinblick auf Lebens- und Berufsphasen passiert, dies passiert aber vorwiegend unbewusst und intuitiv und basiert nicht auf einem ausgearbeiteten Konzept.

„Aber eben nicht explizit darauf abgezielt, dass ich dann irgendwie Personalmanagement betreibe und das ist angepasst an Lebensphasen, ergibt sich dann halt einfach so, aber jetzt nicht, dass ich mir einen Strategieplan überlegt habe für Lebensphasenorientiertes Personalmanagement.“ (P-A, Z 649-652)

Anwendung im Unternehmen findet das Thema vor allem durch Maßnahmen, die gesetzt werden, unabhängig von einem strategischen Zielbild hinsichtlich Lebensphasenorientierung:

„Ich überlege gerade. Ich glaub tatsächlich, nicht als gesamthafte, sondern ich glaube, wir haben eher Puzzleteile, die dazu passen.“ (P-B, Z 728-735)

Dazu werden vor allem Karenzen, Arbeitsflexibilität, monetäre Unterstützung, Weiterentwicklung (P-E, Z 643-647) sowie Prozesse für berufliche Eintritte und Austritte (P-G, Z 412-416) gezählt.

Bei der **Einschätzung der Umsetzung** liegt das Ergebnis zwischen 6-8, wobei 10 den besten Wert darstellt. Die Befragten schätzen die Umsetzung von

Lebensphasenorientierung sehr hoch ein, da auch ohne die konkrete Implementierung einer lebensphasenorientierten Personalmanagement-Strategie die Berücksichtigung und Förderung bereits gut funktioniert:

„So sechs bis sieben also, dadurch das Wort nicht so geläufig ist. Aber es gibt sehr viele individuelle Lösungen. Deswegen ja vielleicht noch sieben, aber eben nicht unter diesem Titel.“ (P-F, Z 574-577)

Die Befragten geben an, dass einiges im Unternehmen bereits gut funktioniert, einige Themen jedoch noch Spielraum zur Verbesserung aufweisen (P-K, Z 642-650) vor allem im Hinblick auf Personalentwicklung und berufliche Laufbahnen (P-C, Z 619-628).

4.6 Stakeholder

Wenn es um die Berücksichtigung bzw. Förderung von Lebens- und Berufsphasen geht, sind unterschiedliche Stakeholder involviert. Zum einen sind **Führungskräfte** stark involviert, wenn es um Lebensphasen und Berufsphasen der eigenen Mitarbeiter:innen geht. Den Führungskräften kommen hier im Wesentlichen drei Funktionen zu. Zum einen geht es um das Treffen von Entscheidungen, wenn es um das Setzen von Maßnahmen geht. Das äußert sich vor allem durch das Genehmigen von Ausbildungen (P-C, Z 566-569), von genehmigungspflichtigen Karenzen wie Bildungskarenzen (P-A, Z 347-352) oder durch das Gestalten der Abteilung hinsichtlich personeller Aufstellung (P-A, Z 358-360). Die zweite Funktion bezieht sich auf das Thema Entwicklung der Mitarbeiter:innen:

„Genau also, da wird die Führungskraft, übernimmt auch die Rolle als Personalentwickler dann kann man sagen, indirekt.“ (P-C, Z 571-579)

Es wird als Aufgabe der Führungskraft festgehalten Mitarbeiter:innen des eigenen Teams zu fördern und zu unterstützen (P-D, Z 570-573). Es liegt auch in der Verantwortung der Führungskraft Weiterentwicklung sicherzustellen (P-F, Z 425-428) und in dieser Hinsicht auch als Vorbild zu agieren (P-I, Z 536-545).

Die dritte Funktion des Stakeholders Führungskraft, ist die Kommunikation mit dem/der Mitarbeiter:in sowie die anschließende Informationsweitergabe an die HR-Abteilung. Führungskräfte sind dazu angehalten, Gespräche zu führen, sowie Kommunikation sicherzustellen (P-E, Z 460-463). Führungskräfte fungieren als die erste Ansprechperson bei Anliegen der Mitarbeiter:innen (P-C, Z 643-648) und sind gleichzeitig die Verantwortungsträger:innen für die Bedürfnisse (P-F, Z 310-316).

Als weiterer Stakeholder wird die **HR-Abteilung** definiert. Auch dem Stakeholder HR-Abteilung werden drei wesentliche Funktionen zugeschrieben. Die erste ist die abwickelnde und ausführende Funktion von Maßnahmen, wenn diese von Führungskräften

entschieden und an die Personalabteilung kommuniziert werden (P-A, Z 621-635). Der HR-Abteilung kommt außerdem eine strategische Funktion zu, hier ist sie vor allem in Strategieprojekten hinsichtlich der Gestaltung von Berufswegen (P-I, Z 547-560) oder auch in Themen wie Arbeitsgestaltung (P-D, Z 238-251) aktiv. Die dritte Funktion, die die HR-Abteilung ausübt, ist eine Beraterfunktion, sowohl für die Mitarbeiter:innen direkt (P-H, Z 393-394), als auch für die Führungskräfte.

„Ja, durch das HR Business Partner Modell. Ich würde jetzt nicht sagen, dass die Führungskräfte, dass sie sich dessen bewusst sind, sondern eben, dass die HR Business Partner diejenigen sind, die ihnen eben zur Seite stehen für all diese Themen, die aufploppen, also Führungsthemen. Und deswegen würde ich sagen, dass es gut funktioniert, weil die sind geschult und die wissen dann auch, was zu tun ist.“ (P-K, Z 415-420).

Als Stakeholder wird auch der/die **Mitarbeiter:in** selbst angesprochen. In Hinsicht auf Berücksichtigung von Lebens- und Berufsphasen geht es hier vor allem um Mitgestaltung (P-C, Z 304-307, P-E, Z 290-293) und Eigenverantwortung im Umgang mit Phasen (P-C, Z 643-648). Ein weiterer Stakeholder ist außerdem die **Geschäftsleitung** hier geht es vor allem um strategische Entscheidungen von Maßnahmen und Projekten (P-D, Z 238-251) sowie um Offenheit gegenüber persönlichen und beruflichen Phasen (P-G, Z 559-564). Zusätzlich werden noch **sonstige** Stakeholder erwähnt, wie externe Schulungsunternehmen, das Arbeitsmarktservice, die Wirtschaftskammer, die Arbeiterkammer sowie interne Abteilungen wie eine Change-Management Abteilung (P-H, Z 733-738).

5 Diskussion und Ausblick

Nachdem im Kapitel 4 nun die Ergebnisse aus den Interviews strukturiert aufbereitet wurden, folgt in diesem Kapitel die Interpretation der Ergebnisse. Für die Interpretation werden die Ergebnisse nochmals zusammengefasst und auf die erarbeitete Theorie Bezug genommen. Anschließend an die Interpretation sollen die beiden Forschungsfragen beantwortet werden und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden. Es folgt eine Beschreibung der Stärken und Schwächen der vorliegenden Studie und es soll ein Ausblick auf weitere Forschungsansätze festgehalten werden.

Mitarbeiter:innengewinnung

Die Ergebnisse zum Thema Mitarbeiter:innengewinnung haben gezeigt, dass sich Unternehmen zunehmend mit Herausforderungen bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden konfrontiert sehen. Vor allem in Bezug auf Frauen sowie auf die Anforderungen der Generationen sind Veränderungen festzustellen (vgl. Kapitel 4.2). Diese Herausforderungen zeigen sich mit der Literatur übereinstimmend. Die Literatur besagt, dass die

Notwendigkeit steigt, den Personenkreis aus dem rekrutiert wird, zu erweitern, um dem Effekt der Demografieverschiebung entgegenwirken zu können und ausreichend Leistungsträger:innen für das Unternehmen zu gewinnen (Rump & Eilers, 2014, S. 16). Gleichzeitig wird aus den Ergebnissen auch der Trend des gesellschaftlichen Wertewandels deutlich. Zunehmen legen Erwerbstätige Wert auf eine gute Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, Work-Life-Balance, Karriere ist nicht mehr der zentrale Fokus neuer Generationen (siehe Kapitel 4.2). Übereinstimmend mit der Literatur, müssen Unternehmen zunehmend lernen mit den Herausforderungen des Arbeitsmarktes umzugehen und einen entsprechenden Umgang mit Vielfalt erlernen (Rump & Eilers, 2014, S. 14). Die Maßnahmen, die gesetzt werden und aus den Ergebnissen zu entnehmen sind, versuchen diesen Trends Rechnung zu tragen, in dem der Bewerber:innenpool erweitert wird, indem auch Frauen und auch Personen mit Behinderungen für das Unternehmen gewonnen werden sollen (vgl. Kapitel 4.2). Zeitgleich werden auch erste Anpassungen der Arbeitsorganisation, durch das Anbieten von Teilzeitstellen auch für Führungsrollen, vorgenommen, um den gesellschaftlichen Wertewandel abfedern zu können (vgl. Kapitel 4.4).

Mitarbeiter:innenbindung

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter:innenbindung vor allem in Zeiten von Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt von wesentlicher Bedeutung ist, um einerseits die Leistungsqualität im Unternehmen aufrecht erhalten zu können und andererseits kritisches Wissen im Unternehmen zu halten (Kanning, 2017, S. 190). Übereinstimmend mit der Literatur, wird auch aus den Ergebnissen der Interviews deutlich, dass übereinstimmende Werte zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer:innen wesentlich für Mitarbeiter:innenbindung sind. Sowohl von Seiten der Mitarbeitenden als auch von Seiten der Arbeitgeber:innen ist das eine Grundvoraussetzung für langfristige Zusammenarbeit (Tang & Vandenberghe, 2020, S. 1 f.). Während die Literatur allerdings drei wesentliche psychologische Phänomene von Mitarbeiter:innenbindung benennt, beschäftigen sich Unternehmen in der Praxis kaum aktiv mit den Faktoren, vieles wird in der unternehmerischen Praxis unbewusst umgesetzt. In diesem Zusammenhang müssen sich Personalverantwortliche bewusst sein, dass gesetzte Maßnahmen nicht zielgerichtet wirken können und die Wirkung einer großen Schwankungsbreite unterliegt.

Maßnahmen, die zur Förderung von Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden, lassen sich nach den Ergebnissen in fünf Kategorien einordnen, diese beziehen sich auf die Unternehmenskultur, die Arbeitsorganisation, die Personalentwicklung, auf berufliche Werdegänge, auf Anreiz- und Motivationssysteme, auf gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie auf eine Steuerung und Erfolgsbewertung (vgl. Kapitel 4.3). Die Literatur

weist vor allem drei wesentliche Maßnahmenkategorien auf, die zur Bindung beitragen, diese sind Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsinhalt, hinsichtlich Arbeitsbedingungen sowie hinsichtlich Führung (Kanning, 2017, S. 224ff.). Die gesetzten Maßnahmen aus den Unternehmen lassen sich den drei Kategorien aus der Literatur zu einem großen Teil zuordnen. Die gesetzten Maßnahmen aus der Praxis lassen allerdings vermuten, dass Mitarbeiter:innenbindung in der Praxis nicht den Prinzipien der Literatur entspricht. Hier findet vor allem eine Ergänzung durch die Maßnahmen der Organisation, der Anreiz- und Motivationssysteme sowie der Gesundheitsförderung statt. Die Ergebnisse legen nahe, dass vor allem auch eine Veränderung des Arbeitsmarktes mit gestiegenen Anforderungen durch die Arbeitnehmer:innen an die Arbeitgeber:innen Veränderungen mit sich bringen, weshalb der Umfang an Maßnahmen in der Praxis den Umfang aus der Theorie überschreitet.

Dass Maßnahmen in unterschiedlichem Umfang wirken, und nicht auf alle Mitarbeitenden Effekt haben, legt erneut den Schluss nahe, dass Unternehmen ihre Bindungspolitik nicht auf den theoretischen Grundlagen gestalten, vieles unbewusst gestaltet wird und somit die Wirkungsbreite sehr unterschiedlich gegeben ist. Weiters ist aus der Literatur bekannt, dass Maßnahmen nicht im selben Umfang auf alle Mitarbeiter:innen wirken und je nach Alter und Betriebszugehörigkeit variieren können (Kooij et al., 2010, S. 1125f.), das kann auch einen Rückschluss auf die Wirkung der Maßnahmen aus den Ergebnissen zulassen. Für Unternehmen ist zu empfehlen Überlegungen zu den individuellen Bindungsrichtungen der Mitarbeitenden anzustellen, um zielgerichtete Aktionen zur Bindung setzen zu können.

Die Theorie weist außerdem darauf hin, dass Personalmanagement-Maßnahmen, die durch Führungskräfte übersetzt werden, einen Beitrag zur Mitarbeiter:innenbindung leisten (Kooij et al., 2010, S. 1125; Nishii & Paluch, 2018, S. 319f.). Das Konzept kann demnach, wenn Maßnahmen zielgerichtet durch das HR gesetzt und verteilt werden, einen Beitrag zur Bindung leisten.

Aus den Ergebnissen lassen sich vor allem folgende wesentlichen Herausforderungen für Mitarbeiter:innenbindung ableiten: gestiegene Anforderungen durch Arbeitnehmer:innen an den/die Arbeitgeber:in, die Unternehmensgröße mit unterschiedlichen Herausforderungen für kleine und große Unternehmen, der Fachkräftemangel sowie fehlende Sensibilisierung von Führungskräften. Als Verbesserungspotenziale zur Steigerung von Bindung lassen sich Proaktivität durch Unternehmensseite, Transparenz für Karrierewege, Benefits mit Auswirkungen auf die persönliche Arbeitssituation sowie verbesserte soziale Integration in der Onboarding-Phase identifizieren (vgl. Kapitel 4.3). Die Verbesserungspotenziale werden aus Sicht der Personalverantwortlichen dargelegt, es ist zu

empfehlen ebenfalls die Rückmeldung durch Mitarbeitende einzuholen, um Verbesserungsmaßnahmen am Bedarf auszurichten.

Lebensphasen/Berufsphasen

Ausgehend von der Literatur gibt es drei Lebensphasenmodelle mit unterschiedlichen Schwerpunkten (vgl. Kapitel 2.1). Die Ergebnisse legen nahe, dass kein Modell in der Praxis bekannt ist und somit auch keines der Modelle in der Praxis Berücksichtigung findet. In der Literatur findet sich kein klarer Ansatz, wie Bedürfnisse aus unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen identifiziert werden und von den Mitarbeitenden zu Unternehmens- oder Personalverantwortlichen gelangen. Aus den Ergebnissen haben sich hierfür vier zentrale Wege identifizieren lassen. Dies sind zum einen direkte Kommunikationswege mit Führungskräften oder Personalabteilungen, Mitarbeiter:innengespräche, Mitarbeiter:innenumfragen sowie die Nachfrage vom Bewerber:innenmarkt (vgl. Kapitel 4.4). Es lässt sich feststellen, dass vor allem die direkte Kommunikation mit Mitarbeitenden und Bewerbenden keine strukturierte Vorgehensweise darstellt und viel individuelle Arbeit erfordert. Es kann angenommen werden, dass dies vor allem in kleineren Unternehmen zu bewerkstelligen ist, jedoch mit zunehmender Unternehmensgröße Herausforderungen mit sich bringt. Mitarbeiter:innengespräche und Mitarbeiter:innenumfragen sind strukturierte Instrumente, die jedoch vor allem auch die Awareness von Führungskräften sowie Mitarbeitenden voraussetzen, um nutzbare Ergebnisse zu erhalten. Um ein möglichst realistisches Bild über die Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen zu erhalten, ist es zu empfehlen, eine Kombination aus individuellen und standardisierten Instrumenten anzuwenden, die sowohl die Führungskräfte, die Personalabteilung wie auch die Mitarbeitenden selbst in die Pflicht nehmen, um eine angemessene Gestaltung der Arbeitssituation sicherzustellen.

Der Umgang mit den Phasen erfolgt sehr unterschiedlich in verschiedenen Unternehmen. Während manche Unternehmen ein standardisiertes Vorgehen haben, und keine Unterschiede zwischen Unternehmenszugehörigen zu machen, wählen andere Unternehmen eine individuelle Vorgehensweise in der Förderung von Lebens- und Berufsphasen (vgl. Kapitel 4.4). Die Literatur besagt, dass Lebensphasen und Berufsphasen einen hohen Grad an Individualisierung benötigen, die durch einen Rahmen abgesteckt sind (Rump & Eilers, 2014, S. 19f.). Die Ergebnisse legen nahe, dass ein angemessenes Maß zwischen Individualisierung und Standardisierung gefunden werden muss, um zum einen spezifisch auf den/die jeweilige:n Mitarbeitende:n eingehen zu können, auf der anderen Seite jedoch auch Gerechtigkeitsprinzipien, die ebenfalls wesentlich für Mitarbeiter:innenbindung sind (Kanning, 2017, S. 226ff.) sicherzustellen.

Maßnahmen, die zur Berücksichtigung von Lebens- und Berufsphasen gesetzt werden, überschneiden sich sehr stark mit den Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung. Kategorien, in die die Maßnahmen fallen sind Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Berufliche Werdegänge, Anreiz- und Motivationssysteme sowie Gesundheitsförderung. Diese Kategorien entsprechen den Handlungsfeldern der Lebensphasenorientierten Personalpolitik aus der Literatur (Rump & Eilers, 2014, S. 21). Auch ohne konkrete Implementierung im Unternehmen werden basierend auf dem Bedarf der Mitarbeiter:innen Maßnahmen gesetzt, die dem Modell aus der Theorie entsprechen. Es kann daher angenommen werden, dass Maßnahmen aus dem Bedarf resultieren und nicht aus dem Einsetzen des Modells im Unternehmen.

Herausforderungen, die aus den Ergebnissen abgeleitet werden können, sind in diesem Zusammenhang vor allem die Wirtschaftlichkeit sowie der Druck aus dem Business, Ressourcenmangel auf Seiten der Mitarbeiter:innen sowie auf Seiten der Personalabteilung, der hohe Grad an Individualisierung, den Maßnahmen hinsichtlich Lebensphasen und Berufsphasen benötigen (vgl. Kapitel 4.4, 4.5). Deckend mit den Ergebnissen zur Mitarbeiter:innenbindung stellt auch die fehlende Awareness von Führungskräften und Mitarbeiter:innen zu dem Thema sowie der gesellschaftliche Wertewandel eine Herausforderung dar. Übereinstimmend mit bereits vorhandenen Erkenntnissen aus der Literatur, lassen auch die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit darauf schließen, dass es an Zeit der Personalverantwortlichen mangelt, um das Thema Lebens- und Berufsphasen ausreichend in den Unternehmenskontext zu integrieren (Rosken, 2020, S. 412).

Während die Theorie außerdem besagt, dass durch die Berücksichtigung der Lebens- und Berufsphasen die Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Lebensarbeitszeit aufrechterhalten wird (Rump & Eilers, 2014, S. 15), ist in der unternehmerischen Praxis eher eine Kontroverse zu beobachten. Durch den hohen Leistungsdruck und fehlende Zeitressourcen, können Lebens- und Berufsphasen nicht gefördert werden und Beschäftigungsfähigkeit gilt als Grundvoraussetzung für Leistung (vgl. Kapitel 4.4).

Auch werden Verbesserungspotenziale im Hinblick auf das Thema identifiziert, diese sind zum einen Kommunikation im Unternehmen, das Schaffen von Strukturen und Rahmenbedingungen, das Thema Bewusstseinsbildung für relevante Stakeholder sowie Weiterentwicklung im Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass aufgrund der Ergebnisse ein Bewusstsein über noch vorhandenes Potenzial herrscht, ebenfalls sind hier jedoch Zeitressourcen erforderlich, es ist daher unklar ob diese Potenziale auch tatsächlich in die Umsetzung kommen (vgl. Kapitel 4.4). Hier kann wieder Bezug zur Literatur genommen werden, es ist unklar ob Wissensverantwortung übernommen wird, oder ob

Aktivitäten aufgrund von geringer Motivation durch geringe Selbstbetroffenheit gehemmt werden (Rosken, 2020, S. 412).

Lebensphasenorientierung

Wie die Ergebnisse zeigen, ist das Thema lebensphasenorientiertes Personalmanagement in der unternehmerischen Praxis nicht bekannt und kann demnach nicht auch nicht nach dem vorgeschlagenen Modell implementiert werden. Demnach kann auch kein Transfer von der Theorie in die Praxis stattfinden (Rosken, 2020, S. 20). Der Bedarf wird als vorhanden eingestuft, dies deckt sich auch mit den Ergebnissen aus der Literatur, in der Unternehmensverantwortliche das Modell als sehr relevant einstufen (Liebhart & Oepelmayer, 2017, S. 25). Im Hinblick auf die Anwendung im Unternehmen ist zu erkennen, dass die Unternehmen Bausteine der Lebensphasenorientierung anwenden, dies aber nicht auf einem ganzheitlichen Prozess beruht, sondern Maßnahmen eher intuitiv gesetzt werden. Dennoch schätzen die Personalverantwortlichen die Umsetzung als gut gelungen ein (vgl. Kapitel 4.5). Dies deckt sich nicht mit den Grundprinzipien, die die Literatur für Lebensphasenorientierung voraussetzt (Rump & Eilers, 2014, S. 20). Es ist anzunehmen, dass Personalverantwortliche ausschließlich auf Bedarf reagieren, jedoch keine proaktiven strategischen Ziele setzen, was Lebensphasenorientierung und Beschäftigungsfähigkeit betrifft.

Stakeholder

Als Stakeholder, die in den Prozess der Lebensphasenorientierung involviert sind, lassen sich die Führungskräfte, die Personalabteilung, die Mitarbeiter:innen, die Geschäftsleitung sowie sonstige Stakeholder identifizieren. Diese sind konform mit den in der Literatur ausgewiesenen Stakeholdern (vgl. Kapitel 2.3.3.1).

Dem Stakeholder Führungskraft kommen ähnlich wie in der Literatur wesentliche Funktionen zu. Aus der Literatur ist zu entnehmen, dass vor allem die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch Unterstützungsangebote sowie Konfliktlösung und ein respektvoller Umgang mit den Mitarbeiter:innen wesentlich ist um Maßnahmen im Unternehmen erfolgreich umzusetzen (Hammermann & Stettes, 2013, S. 8), dies stimmt mit der Aufgabe der Kommunikation aus den Ergebnissen überein. Aus den Herausforderungen ist jedoch zu entnehmen, dass Führungskräften häufig das Bewusstsein und die Sensibilität für Lebens- und Berufsphasen sowie für Mitarbeiter:innenbindung fehlt. Die Literatur stellt hierzu fest, dass es Personalverantwortlichen an Zeit und Kompetenz mangelt, dieses Bewusstsein auf Führungskräfte zu übertragen und deren Haltung zu verändern (Rosken, 2020, S. 412). Führt man sich die Relevanz von Führung hinsichtlich HR-Strategien nochmal vor Augen, ist es wesentlich einen Weg zu finden Führungskräfte für

Personalthemen zu gewinnen, um eine Ausrollung im Unternehmen möglich zu machen und die Basis für den Erfolg zu legen. Die Theorie besagt weiters, dass eine Bindungsrichtung die vorgesetztenbezogene Mitarbeiter:innenbindung ist (Wolf, 2020, S. 111), das Verhalten von Führungskräften ist demnach ein wesentlicher Faktor für Bindung an ein Unternehmen und der Stakeholder Führungskraft ist somit zurecht als wesentlich identifiziert worden.

Die Ergebnisse verweisen außerdem auf die Personalabteilung als relevanten Stakeholder. Die Theorie weist zwar darauf hin, dass es ein Konzept des Personalmanagements ist, die konkrete Rolle der Personalabteilung wird allerdings nicht ausgeführt. Die Ergebnisse schreiben der HR-Abteilung vor allem drei Funktionen zu, dies ist eine abwickelnde und ausführende Funktion, eine strategische und gestaltende Funktion sowie eine beratende Funktion. Relevant für den Erfolg einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist demnach ein enges Zusammenspiel zwischen Führungskräften und HR-Abteilung, um strategische Überlegungen gleichmäßig durch Führungskräfte auf das Unternehmen auszurollen, um bei Herausforderungen beratend zur Seite zu stehen und um die notwendigen Maßnahmen umzusetzen und abzuwickeln (vgl. Kapitel 4.6).

Auch auf die Rolle der Mitarbeiter:innen selbst wird Bezug genommen, auch diese dürfen nicht außen vorgelassen werden, die Funktion bezieht sich vor allem auf die Mitgestaltung und die Eigenverantwortung (vgl. Kapitel 4.6). Die Theorie weist des Weiteren darauf hin, dass eine unterstützende Unternehmenskultur das Fundament lebensphasenorientierter Ansätze ist (Rump & Eilers, 2014, S. 29). Diese Aussagen werden durch die Ergebnisse gestützt, diese besagen, dass die Geschäftsleitung vor allem durch die Offenheit für Phasenorientierung sowie strategische Maßnahmen einen Beitrag zum lebensphasenorientierten Personalmanagement leistet und demnach federführend die Unternehmenskultur gestaltet. Die Ergebnisse zeigen somit eine starke Wechselwirkung zwischen allen vier Stakeholdern auf und es kann angenommen werden, dass ohne die gegenseitige Zusammenarbeit der Erfolg von Maßnahmen nicht sichergestellt werden kann.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Nach der Zusammenfassung der Ergebnisse und der Verknüpfung mit der Theorie sollen nun in diesem Abschnitt die beiden Forschungsfragen abschließend beantwortet werden.

Forschungsfrage 1: „Wie gehen Unternehmen aus Sicht der Personalabteilung mit Lebensphasen von Mitarbeiter:innen zum Ziel der Mitarbeiter:innenbindung um?“

Wie Unternehmen aus Sicht der Personalabteilung umgehen, lässt sich grundlegend in drei Themen unterteilen. Zum einen wie der Umgang mit Lebens- und Berufsphasen erfolgt, welche Maßnahmen dazu gesetzt werden und wer darin involviert ist.

Der Umgang mit Lebensphasen erfolgt auf zwei unterschiedliche Arten. Während manche Unternehmen standardisierte Vorgehensweise mit definierten Prozessen anwenden, um Gleichberechtigung unter allen Unternehmenszugehörigen und Transparenz hinsichtlich der Abwicklung sicherstellen zu können, verfolgen andere Unternehmen einen individuellen Ansatz, der sich auf die bedarfsorientierte oder positionsabhängige Dimension bezieht. Der Umgang in Hinblick auf Lebensphasenorientierung wird allgemein als positiv, überdurchschnittlich flexibel, sowie unterstützend beschrieben (vgl. Kapitel 4.4). Der Umgang mit Lebens- und Berufsphasen basiert auf dem Bedarf und der Nachfrage von Mitarbeitenden und nicht auf einem Modell als strategisches Zielbild. Der Umgang erfolgt unbewusst und intuitiv. Anwendung finden vor allem einzelne Maßnahmen des Gesamtmodells von Rump und Eilers, ohne den Anspruch auf Ganzheitlichkeit, Integration und Kontinuität (vgl. Kapitel 4.5).

Maßnahmen, die zur Berücksichtigung von Lebens- und Berufsphasen gesetzt werden, decken sich zu einem wesentlichen Teil mit den Maßnahmen, die zur Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden. Sich überschneidende Handlungsfelder sind Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Berufliche Werdegänge, Anreiz- und Motivationssysteme sowie Gesundheitsförderung (vgl. Kapitel 4.3, 4.4). Demnach setzen Unternehmen viele Maßnahmen zum Ziel der Mitarbeiter:innenbindung und weniger bewusst für die Förderung von Lebens- und Berufsphasen.

Maßnahmen, die Mitarbeiter:innen einerseits binden sollen und andererseits die Phasen berücksichtigen sind (vgl. Kapitel 4.3):

- Organisation: Homeoffice, Vier-Tage-Woche, Teilzeitmöglichkeiten, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit sowie Urlaubsgestaltung
- Personalentwicklung: Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten, Mitarbeiter:innenjahresgespräche, Zielvereinbarungen sowie Performance Management
- Berufliche Werdegänge: Onboarding, Schaffen von Karrierewegen
- Anreiz- und Motivationssysteme: Benefits, monetäre Zuwendungen
- Gesundheitsförderung: Angebot einer Sportapp, Impfkationen, zur Verfügung stellen von Betriebsärzt:innen, Kooperationen mit Fitnesscentern, Gesundheitsvorträge, betriebsinterne Sportangebote sowie Zusammenarbeit mit externen Beratungsstellen

Lebensphasen und Berufsphasen werden daher überwiegend berücksichtigt, und Maßnahmen dafür gesetzt, um gleichzeitig Mitarbeiter:innenbindung zu verstärken. Lebensphasenorientierung zielt damit zeitgleich auf Bindung ab. Die Maßnahmen zielen darauf ab Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden zu befriedigen, den Mitarbeitenden soziale Unterstützung anzubieten und gleichzeitig durch Entwicklungsmöglichkeiten Autonomiebedürfnisse zu stillen, daraus resultiert neben Lebensphasenorientierung gleichzeitig auch Mitarbeiter:innenbindung.

Maßnahmen, die zusätzlich und nicht zum primären Ziel der Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden, beziehen sich vor allem auf (vgl. Kapitel 4.4):

- Berufliche Werdegänge: Kontakthalteprogramme während Abwesenheiten, Wiedereingliederungszeiten
- Anreiz- und Motivationssysteme: bezahlte und unbezahlte Freistellungen, Zeitkontingente für ehrenamtliche Tätigkeiten, Gehaltvorschüsse
- Gesundheitsförderung: ergonomische Arbeitsmittel, Themenwochen zu Gesundheitsthemen

Involviert in die Berücksichtigung von Lebens- und Berufsphasen sind vor allem vier relevante Stakeholder. Unternehmen setzen Führungskräfte, Mitarbeiter:innen aus Personalabteilungen, die Geschäftsleitung sowie die Mitarbeiter:innen selbst ein, um lebensphasenorientiert agieren zu können, und Maßnahmen im Unternehmen abwickeln zu können. Jedem Stakeholder kommen unterschiedliche Aufgaben zu, um Lebensphasenorientierung sicherzustellen (vgl. Kapitel 4.6).

Führungskräfte sind vor allem in ihrer Rolle als Entscheidungsträger:innen und Gestaltungsorgane, als Personalentwickler:in sowie als Kommunikationsorgane tätig und stehen im direkten Kontakt zu den Mitarbeiter:innen und sind somit in den Umgang mit Lebens- und Berufsphasen direkt involviert (vgl. Kapitel 4.6).

Die HR-Abteilung ist ebenfalls in den Umgang mit Lebens- und Berufsphasen involviert, sie nimmt hier vor allem eine abwickelnde und ausführende Rolle, eine strategisch planende sowie eine Berater:innenfunktion ein. Die Personalabteilung ist somit einerseits indirekt über die Zusammenarbeit mit den Führungskräften in die Lebens- und Berufsphasenorientierung involviert, andererseits aber auch durch direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden (vgl. Kapitel 4.6).

Die Geschäftsleitung hat eine strategische und entscheidende Funktion und prägt das Thema Lebensphasenorientierung vor allem durch eine offene Einstellung. Dadurch wirkt die Geschäftsleitung als Multiplikator für das gesamte Unternehmen und ebnet das Fundament für lebensphasenorientierte Maßnahmen. Abschließend erfolgt ein Umgang

mit Lebens- und Berufsphasen auch durch die Mitarbeiter:innen selbst, indem sie durch das Unternehmen zu Mitgestaltung animiert und zu Eigenverantwortung befähigt werden (vgl. Kapitel 4.6).

Der Umgang mit Lebens- und Berufsphasen basiert nicht auf einem strategischen Konzept, sondern resultiert eher aus dem Bedarf der Unternehmenszugehörigen.

Forschungsfrage 2: „Welche Herausforderungen treten bei der Einführung von lebensphasenorientierten Personalmanagement-Konzepten aus Sicht der Personalabteilung auf?“

Zeitgleich treten im Umgang mit Lebens- und Berufsphasen im Unternehmen auch Herausforderungen auf, die einen Fokus auf das Thema erschweren. Im Wesentlichen lassen sich fünf Herausforderungen definieren (vgl. Kapitel 4.4, 4.5):

1) Wirtschaftlichkeit & Branchendruck

Es zeigt sich, dass Lebensphasenorientierung mit hohen Kosten in Verbindung gebracht wird. Kleine Unternehmen scheitern hier vor allem an kleinen Budgets, große Unternehmen unterliegen der Herausforderung Kosten für eine hohe Mitarbeiter:innenzahl stemmen zu müssen. Außerdem sehen vor allem sehr leistungsgetriebene Unternehmen, die einen starken Fokus auf hohe Wirtschaftlichkeit haben, Auszeiten, Stundenreduktionen oder Zeit für die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit als kritisch und nicht umsetzbar.

2) Ressourcenmangel

Durch den Fachkräftemangel ist es Unternehmen nicht möglich auf Arbeitsleistung von Mitarbeitenden zu verzichten, und diese für Maßnahmen abseits des Arbeitsplatzes freizustellen. Auf der anderen Seite steht der Ressourcenmangel durch die Personalabteilung. Durch nicht vorhandene Ressourcen kann die individuelle Förderung von Mitarbeitenden nicht sichergestellt werden, es können keine strategischen Überlegungen getätigt und in Umsetzung gebracht werden und es fehlt Zeit Führungskräfte für HR-Aufgaben zu befähigen.

3) Fehlendes Bewusstsein & Sensibilisierung von Führungskräften

Aus dem Ressourcenmangel der Personalabteilung resultiert ein fehlendes Bewusstsein von Führungskräften für den Umgang mit Lebens- und Berufsphasen. Führungskräfte übernehmen in diesem Zusammenhang zu wenig Entwicklungsverantwortung für Mitarbeitende. Fehlende Offenheit für neue Vorgehensweisen

hemmt außerdem die Entfaltung des Themas im Unternehmen. Durch die fehlende Sensibilisierung der Führungskräfte entsteht in Wechselwirkung eine Hemmschwelle der Mitarbeitenden Angebote in Anspruch zu nehmen und Maßnahmen einzufordern.

4) Hoher Grad an Individualisierung

Eine weitere Herausforderung stellt der hohe Grad an Individualisierung dar, den das Konzept erfordert. Personalverantwortliche sehen es als herausfordernd für jede Phase für jede:n Mitarbeitende:n eine passende Maßnahme zu finden, ohne Gerechtigkeitsprinzipien im Unternehmen zu verletzen. Während das Gießkannenprinzip als nicht sinnvoll erachtet wird, stößt auch zu hohe Individualisierung an die Grenzen der Praktikabilität.

5) Generationenvielfalt

Die Einführung lebensphasenorientierter Maßnahmen steht weiters mit Generationenvielfalt im Unternehmen im Konflikt. Während jüngere Generationen Offenheit für neue Maßnahmen und Konzepte mitbringen, sehen ältere Generationen Neues häufig als kritisch und sind weniger gewillt Veränderungen im Unternehmen mitzutragen.

Alle identifizierten Herausforderungen stehen außerdem in einer Wechselwirkung zueinander und können nur schwer getrennt voneinander betrachtet werden. Vor allem der Ressourcenmangel hat eine sehr große Wirkung und löst in Folge weitere Herausforderungen wie fehlendes Bewusstsein unter Führungskräften oder die Einschätzung eines zu hohen Individualisierungsgrades aus. Diese Herausforderungen überschneiden sich ebenfalls zu einem großen Teil mit den Herausforderungen der Mitarbeiter:innenbindung.

5.2 Implikationen für die Praxis

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der vorliegenden Forschungsarbeit sollen nun zu einem verbesserten Verständnis zu Lebens- und Berufsphasen sowie zu dem Konzept der Lebensphasenorientierung beitragen. Die identifizierten Herausforderungen sollen Handlungsmöglichkeiten für Personalverantwortliche zulassen, um in Zukunft eine weitere Gestaltung des Themas zu ermöglichen.

Eine mögliche Handlungsalternative ist die Verteilung von Verantwortung auf alle identifizierten Stakeholder – Führungskraft, Personalabteilung, Geschäftsleitung sowie Mitarbeiter:in. Die Verteilung von Verantwortung soll zum einen die Ressourcen der

Personalabteilung entlasten und gleichzeitig das Bewusstsein im gesamten Unternehmen für das Thema stärken. Weiters wird durch die Befähigung von Mitarbeitenden Eigeninitiative und Engagement gefördert, Autonomie gestärkt sowie Partizipation ermöglicht, was ebenfalls zu Mitarbeitendenbindung beitragen kann (Kanning, 2017, S. 224ff.). Das Involvement von Führungskräften ist eine weitere vielversprechende Handlungsalternative. Führungskräfte haben einen starken Multiplikator:inneneffekt, der durch ein stärkeres Involvement nutzbar gemacht werden kann. Durch die Verteilung der Verantwortlichkeiten auf Führungskräfte und Mitarbeitende können Bedürfnisse außerdem noch besser identifiziert werden, was eine zielgerichtete Gestaltung und ein maßgeschneidertes Angebot von Maßnahmen ermöglicht und somit eine Balance zwischen Individualisierung und Standardisierung schaffen kann.

Weiters ist auch die Erkenntnis, dass Lebensphasenorientierung und Mitarbeiter:innenbindung Konstrukte sind, die sich zu einem wesentlichen Teil überschneiden, wertvoll. Viele Maßnahmen, die zur Mitarbeiter:innenbindung gesetzt werden, unterstützen gleichzeitig Lebens- und Berufsphasen von Mitarbeiter:innen. Dies macht zum einen deutlich, dass für Lebensphasenorientierung nicht unbedingt zusätzliche Kosten anfallen, was die Umsetzbarkeit hinsichtlich Kosten erhöht. Zum anderen macht dies deutlich, dass bereits vieles zur Förderung von Lebens- und Berufsphasen getan wird, ohne dass es diese Bezeichnung erfordert. Als weitere Handlungsempfehlung lässt sich demnach eine bewusste Kommunikation zu dem Thema ableiten. Zu jeder gesetzten Maßnahme bedarf es daher einer Evaluierung der Sinnhaftigkeit und welchen Mehrwert die Maßnahme für Mitarbeitenden bringen kann. Zusätzlich dazu braucht es begleitende Kommunikation im Unternehmen, um Bewusstsein zu stärken und Maßnahmen zu streuen.

5.3 Stärken und Schwächen der Studie

Die Stärken der vorliegenden Studie liegen vor allem in den neuen Erkenntnissen, die zu diesem Thema in Österreich gewonnen werden konnten. Aus der Literatur ist zwar bekannt, welche Handlungsfelder für das Thema der Lebensphasenorientierung berücksichtigt werden müssen und was mögliche Handlungsoptionen sind, es gibt allerdings noch keine Studie dazu, welche Maßnahmen in der unternehmerischen Praxis in Österreich tatsächlich Anwendung finden und umsetzbar sind. Diese Studie konnte einen Beitrag dazu leisten, wie Unternehmen das Thema ganz allgemein wahrnehmen und handhaben.

Weiters konnten auch primäre Herausforderungen identifiziert werden, mit denen Unternehmen in der Praxis konfrontiert werden. Auch dies stellt eine Stärke der Arbeit dar,

bisher gibt es keine aktuellen Studien zu Herausforderungen unter Berücksichtigung des aktuellen Arbeitsmarktes.

Auch das Sample kann positiv hervorgehoben werden, es konnten Einblicke in Unternehmen unterschiedlicher Größen, von 50 bis 8.000 Mitarbeitenden, gewonnen werden. Dies macht deutlich, dass es keine Unternehmensgröße gibt, die für „Lebensphasenorientierung“ besser oder schlechter geeignet ist, sondern dass der Umgang sehr stark von den Stakeholdern im Unternehmen abhängt. Als weitere Stärke wird auch die Auswertungsmethode hervorgehoben, durch die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger konnte eine thematische Strukturierung vorgenommen werden und der manifeste Gehalt der Aussagen hat dazu beigetragen, die Forschungsfragen nachvollziehbar zu beantworten, ohne eine subjektive Einfärbung der Ergebnisse zu befürchten.

Wichtig ist es jedoch auch, die Limitationen der Forschung zu berücksichtigen und darzulegen. Aufgrund der Stichprobengröße von elf Befragten, lassen die Ergebnisse nur eine begrenzte Aussagekraft zu. Um eine höhere Aussagekraft zu generieren, wäre es essenziell Unternehmen, die in allen relevanten Branchen tätig sind, in die Untersuchung mit einzubeziehen.

Eine weitere Schwäche der Studie stellt das Phänomen der sozialen Erwünschtheit dar. Es kann angenommen werden, dass die Befragten, welche für das Unternehmen, über welches sie Auskunft gegeben haben, tätig sind, und auch an der Abwicklung oder Gestaltung von Maßnahmen beteiligt sind, eher Antworten geben, die zu Gunsten des Unternehmens ausfallen und weniger dem realen Empfinden entsprechen. Verspüren die Interviewpartner:innen eine starke Verbindung zu dem Unternehmen, ist es möglich, dass Tatsachen besser dargestellt werden, als sie in Realität ablaufen. Dieses Phänomen wurde möglicherweise dadurch verstärkt, dass sich die Befragten während der Interviews alle in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung befunden haben, und sich dadurch als Vertreter:innen des Unternehmens wahrgenommen haben.

Eine weitere Limitation, die es zu beachten gilt, ist die Rolle der Interviewerin im qualitativen Forschungsprozess. Da für die vorliegende Studie eine leitfadengestützte Befragung durchgeführt wurde, hat die Interviewerin im Erhebungsprozess eine wesentliche Rolle eingenommen, es kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch die Art der Fragestellung sowie durch den Aufbau einer Beziehungsebene vor Start der Interviews die Antworten der Befragten beeinflusst wurden.

5.4 Empfehlungen zur weiteren Forschung

Abschließend lassen sich Empfehlungen für die weitere Forschung anstellen. Die Autorin empfiehlt, Mitarbeitende stärker in das Thema Lebensphasenorientierung zu involvieren. Der Umgang mit Lebens- und Berufsphasen muss von Mitarbeiter:innen evaluiert werden und gesetzten Maßnahmen des lebensphasenorientierten Personalmanagements müssen durch sie bewertet werden. Es ist fraglich in wie weit die gesetzten Maßnahmen Arbeitnehmer:innen tatsächlich in ihren individuellen Lebens- und Berufsphasen unterstützen. Es ist daher zu empfehlen, dass weitere Studien zu dem Thema Mitarbeitende in den Fokus nehmen, die sich in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen befinden. Zudem benötigt es eine offene Herangehensweise, welche Maßnahmen durch Arbeitnehmer:innen vorgeschlagen werden und zum anderen benötigt es eine Bewertung von Maßnahmen, die durch Personalverantwortliche für sinnvoll erachtet werden. Für die weitere Forschung ist daher ein Abgleich zwischen vorgeschlagenen Maßnahmen von Personalverantwortlichen und Einschätzungen durch Mitarbeitende zu empfehlen.

Literaturverzeichnis

- Ahrling, Christian/Rump, Jutta (2012). Auf der Kultur aufbauen. *Personalmagazin*, (04/12), 24–25.
- Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung: Effekte und Maßnahmen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(4), 347–359.
- Busold, Matthias (Hrsg.) (2019). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-57481-2> [Abruf am 15.04.2023].
- Darcy, Colette/McCarthy, Alma/Hill, Jimmy/Grady, Geraldine (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111–120.
- Deniz, Nevin/Noyan, Aral/Ertosun, Öznur Gülen (2015). Linking Person-job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 369–376.
- Fallgatter, Michael J. (2020). *Management und Managementenerfolg: Analyse, Prognose und Gestaltung von Wertschöpfung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-31699-0> [Abruf am 11.03.2023].
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2022). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (14. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Gerlmaier, Anja/Gül, Katrin/Hellert, Ulrike/Kämpf, Tobias/Latniak, Erich (Hrsg.) (2016). *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-09198-9> [Abruf am 06.03.2023].
- Godbersen, Hendrik/Moser, Sarina/Gansser, Oliver (2021). Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen. *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation*, (2), 95–103.
- Gunz, Hugh/Lazarova, Mila B./Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (2020). *The Routledge companion to career studies*. London ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hammermann, Andrea/Schmidt, Jörg/Stettes, Oliver (2019). *Unternehmensmonitor, Familienfreundlichkeit* 2019. Online: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/138446/b9fd33ee4455a4f67595790080da7196/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2019-data.pdf>.
- Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver (2013). Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. *IW*

- Trends, (2). Online: <https://doi.org/10.2373/1864-810X.13-02-05> [Abruf am 14.09.2022].
- Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: theoretisches Konzept und empirische Evidenz*. Köln: Inst. der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- Hein, Silvia (2000). Internationaler Einsatz von Führungskräften. *Zeitschrift für Human Resource Management*, (09), 452–457.
- Helfferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Huf, Stefan (2022). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-37538-6> [Abruf am 20.09.2022].
- Jackson, Timothy A./Meyer, John P./Wang, Xiao-Hua (Frank) (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106.
- Kanning, Uwe Peter (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-50375-1> [Abruf am 13.02.2023].
- Klaus, Hans/Schneider, Hans J. (Hrsg.) (2016). *Personalperspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-13971-1> [Abruf am 06.03.2023].
- Kooij, Dorien T.A.M./Jansen, Paul G.W./Dijkers, Josje S.E./De Lange, Annet H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis: HR PRACTICES, AGE, AND WORK-RELATED ATTITUDES. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111–1136.
- Lang, Karl (2008). *Human resources management: wirksame Konzepte einer modernen Personalpolitik*. Wien: Linde international.
- Lechleiter, Philipp/Purbs, Alexander (2019). HR und Gesundheitsmanagement in der Arbeit 4.0. *Arbeit und Arbeitsrecht*, (1/2019), 30–34.
- Liebhart, Ursula/Oppelmayer, Anna (2017). *Arbeitswelt in Kärnten 2030*. Online: <http://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.33007.33449> [Abruf am 18.03.2023].
- Misoch, Sabina (2015). *Qualitative Interviews*. Berlin/München/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Nishii, Lisa H./Paluch, Rebecca M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319–323.
- Rohrschneider, Uta/Lorenz, Michael (2011). *Der Personalentwickler*. Wiesbaden: Gabler. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-6462-5> [Abruf am 13.03.2023].

- Rosenberger, Bernhard (Hrsg.) (2021). *Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-34876-2> [Abruf am 01.09.2022].
- Rosken, Anne (Hrsg.) (2020). *Stärken- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Multiperspektivische Entwicklung eines Optimierungsmodells für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-29997-2> [Abruf am 01.09.2022].
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.) (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-41665-1> [Abruf am 01.09.2022].
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2021). *Employability und Employability Management*. In Alexandra Hildebrandt/Werner Landhäußer (Hrsg.). *CSR und Digitalisierung Management-Reihe Corporate Social Responsibility*. (S. 693–706). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-61836-3_47 [Abruf am 15.03.2023].
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.) (2022). *Arbeiten in der neuen Normalität: Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-662-64393-8> [Abruf am 15.04.2023].
- Rump, Jutta/Eilers, Silke/Wilms, Gaby (2011). *Strategie für die Zukunft, Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0*.
- Rump, Jutta/Schwierz, Caterine (2013). *Was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen - Eine explorative Studie über den Paradigmenwechseln von der Leiter- zur Mosaikkarriere*.
- Rump, Jutta/Walter, Norbert (Hrsg.) (2013). *Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*. Stuttgart: Schäffer-Poesche Verlag.
- Sass, Enrico (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer?* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-24649-5> [Abruf am 12.02.2023].
- Schaff, Arndt/Olbrecht, Thomas (2020). *Gesundheitsmanagement muss ganzheitlicher werden*. *Wirtschaft & Weiterbildung*, (4/2020), 48–51.
- Schäffer, Burkhard/Dörner, Olaf/Krämer, Franz (2015). *Lernen in Lebensphasen – eine Alternative zum Lebenslangen Lernen?* *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 38(2), 267–286.
- Schleyer-Lindenmann, A./Piolat, M. (2011). *Les tâches de développement : un concept à redécouvrir*. *Psychologie Française*, 56(2), 81–101.
- Seiffge-Krenke, Inge/Gelhaar, Tim (2008). *Does successful attainment of developmental tasks lead to happiness and success in later developmental tasks? A test of Havighurst's (1948) theses*☆. *Journal of Adolescence*, 31(1), 33–52.
- Simmel, Martin/Graßl, Willy (Hrsg.) (2020). *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System: Ein Praxisleitfaden für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden:

- Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26956-2> [Abruf am 15.03.2023].
- Stecker, Christina/Zierler, Clemens (2018). Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen. Die Bedeutung von Führung. WSI-Mitteilungen, 71(1), 36–43.
- Stegh, Wiebke/Ryschka, Jurij (2019). Führen von Jung und Alt: Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-58885-7> [Abruf am 19.09.2022].
- Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2019). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26081-1> [Abruf am 13.11.2022].
- Tang, Wei-Gang/Vandenbergh, Christian (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. Journal of Vocational Behavior, 119, 103411.
- Uhle, Thorsten/Treier, Michael (2019). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25410-0> [Abruf am 15.03.2023].
- Veld, Monique/Semeijn, Judith/Vuuren, Tinka van (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. Personnel Review, 44(6), 866–882.
- Wagner, Dieter (Hrsg.) (2020). Praxishandbuch Personalmanagement (2. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Wepfer, Ariane G./Brauchli, Rebecca/Jenny, Gregor J./Hämmig, Oliver/Bauer, Georg F. (2015). The experience of work-life balance across family-life stages in Switzerland: a cross-sectional questionnaire-based study. BMC Public Health, 15(1), 1290.
- Wolf, Gunther (2020). Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen (4. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.

Online-Quellen

- Statistik Austria (2022). Bevölkerungsprognosen für Österreich und die Bundesländer. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender> [Abruf am 09.09.2022]
- StepStone (2019). Welche Unternehmensgröße ist die richtige? Online: <https://www.stepstone.at/Karriere-Bewerbungstipps/neuer-job-groskonzern-oder-kleineres->

unternehmen/#:~:text=Kleinstunternehmen%3A%20bis%209%20Mitarbeiter%2C%20bis,mehr%20als%2050%20Mio%20Jahresumsatz [Abruf am 19.11.2022]

Rexx Systems (2022). Mitarbeiterbindung. <https://www.rexx-systems.com/hr-glossar/mitarbeiterbindung/> [Abruf am 13.02.2023]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lebensphasen eines Menschen	11
Abbildung 2: Zusammenhang Arbeitszufriedenheit, Soziale Identität, Commitment.....	13
Abbildung 3: Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik.....	25
Abbildung 4: Implementierungsablauf Lebensphasenorientierte Personalpolitik.....	37
Abbildung 5: Wahrnehmung von Arbeitsmarkttrends.....	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung Österreich	1
Tabelle 2: Anteil der Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen in Prozent ..	30
Tabelle 3: Vergleich unterschiedlicher Karrieremodelle	33
Tabelle 4: Merkmale Interviewpartner:innen und Unternehmen.....	46
Tabelle 5: Themenübersicht inkl. Subkategorien	50
Tabelle 6: Mitarbeiter:innenstruktur	51

Abkürzungsverzeichnis

BGF – Betriebliche Gesundheitsförderung

HR – Human Resources

LOPE – Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Anhang

A. Interviewleitfaden

Einführung & allgemeine Informationen

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit den Themen Lebens- und Berufsphasen und Förderung von Bedürfnissen von Mitarbeiter:innen in Unternehmen zum Ziel der Mitarbeiter:innenbindung. Mit Hilfe dieses Interviews möchte ich die Rolle von Personalabteilungen ermitteln und die Erkenntnisse aus der Praxis nutzen, um aktuelle Herausforderungen und Empfehlungen abzuleiten. Für das Interview werden wir in etwa 60 Minuten benötigen.

Ich bedanke mich nochmals herzlichst, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen und Ihre Erfahrungen mit mir für meine Masterarbeit teilen.

Das Interview wird aufgezeichnet und ausschließlich für Fachhochschulzwecke weiterverwendet. Ihre Daten werden natürlich vertraulich und anonymisiert behandelt. Sind Sie damit einverstanden?

Dann starten wir mit dem Interview. Ich würde Sie bitten bei den Fragen von Ihren Erfahrungen zu berichten und zu erzählen, was Ihnen zu einem Thema einfällt, was Sie für relevant halten. Ihre Erfahrungen/Wissen soll im Fokus stehen und uns durch das Interview leiten. Alles, was Sie zu einem Thema erzählen, ist für die Beantwortung meiner Forschungsfrage hilfreich.

- | |
|---|
| 1. Um einen Eindruck von Ihrem Unternehmen zu erhalten, würde ich Sie bitten mir einen allgemeinen Überblick zu Ihrem Unternehmen zu geben. |
| 2. Was ist ihre Position im Unternehmen und wie lange sind Sie schon im Unternehmen beschäftigt? |
| 3. Welche Rolle nimmt die HR-Abteilung bei Ihnen im Unternehmen allgemein ein? |
| 4. Wie viele Mitarbeiter:innen beschäftigt Ihr Unternehmen? |
| 5. Was ist der Altersdurchschnitt in Ihrem Unternehmen? (oder: Beschäftigen Sie Ihrer Einschätzung nach mehr Arbeitnehmer:innen unter 40 Jahren oder über 40 Jahren?) |
| 6. Wie setzt sich das Verhältnis aus Männern und Frauen in Ihrem Unternehmen zusammen? |
| 7. Was bedeutet Mitarbeiter:innenbindung bei Ihnen im Unternehmen und wie wichtig ist Ihnen Mitarbeiter:innenbindung? |
| 8. Gibt es Personalmanagement-Maßnahmen, die auf die Mitarbeiter:innenbindung abzielen? Wenn ja, welche? |
| 9. Wie erfolgreich sind diese Maßnahmen? Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf? |

10. Welchen Herausforderungen begegnen Sie bei der Gestaltung von Bindungsmaßnahmen?
11. Was verstehen Sie unter Lebensphasen von Mitarbeiter:innen? Was fällt Ihnen dazu ein wenn Sie die Begrifflichkeit hören?
12. Inwiefern fördert/unterstützt Ihr Unternehmen unterschiedliche Lebensphasen?
<p>Wenn ja, woher wissen Sie welche Bedürfnisse Ihre Mitarbeiter:innen derzeit haben & welche Maßnahmen werden gesetzt? (Standardprozesse, klare Regeln/individuelle Maßnahmen)?</p> <p>Wenn nein, warum nicht?</p>
13. Welchen Herausforderungen begegnen Sie bei der Gestaltung lebensphasenorientierter Maßnahmen?
14. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Berufsphasen“ von Mitarbeiter:innen? Kommt Ihnen der Begriff in Ihrem Arbeitsalltag unter, spielt das in Ihren Unternehmen eine Rolle?
15. Welche Unterschiede machen Sie in der Förderung von Personen in unterschiedlichen Berufsphasen? Wie gestalten Sie diese Phasen im Unternehmen? (Standardprozesse, klare Regeln/individuelle personenbezogene Maßnahmen)?
16. Welche Herausforderungen zeigen sich in der Gestaltung der unterschiedlichen Berufsphasen?
17. Wie wird sichergestellt, dass Ihre Mitarbeiter:innen über alle Lebens- und Berufsphasen beschäftigungsfähig und belastbar bleiben?
18. Welche Stakeholder sind bei der individuellen Förderung von Mitarbeiter:innen miteinbezogen?
19. Kennen Sie das Konzept des lebensphasenorientierten Personalmanagements?
20. Denken Sie dass die Berücksichtigung individueller Lebens- und Berufsphasen Einfluss auf die Mitarbeiter:innenbindung hat? Und wenn ja, welche ihrer Mitarbeiter:innebindungs-Maßnahmen berücksichtigt Berufs- & Lebensphasen?
21. Auf einer Skala von 1-10, wie gut gelingt die individuelle Förderung von Personen in Ihrem Unternehmen?

B. Übersicht Sample

Interview 1	P-A
Interview 2	P-B
Interview 3	P-C
Interview 4	P-D
Interview 5	P-E
Interview 6	P-F
Interview 7	P-G
Interview 8	P-H
Interview 9	P-I
Interview 10	P-J
Interview 11	P-K

C. Kategoriensystem

Hauptkategorie	Beschreibung Hauptkategorie	Subkategorie	Beschreibung Subkategorie	Beispielquelle
Unternehmen	Informationen, die zum Unternehmen ganz allgemein gegeben werden	Mitarbeiter:innenstruktur	beschreibt wie das Unternehmen hinsichtlich bestimmter Merkmale zusammengesetzt ist	P-G, Z 71-79
Mitarbeiter:innengewinnung	Dieser Code erfasst alles Gesagte der Personalverantwortlichen zum Thema Mitarbeiter:innengewinnung im Unternehmen.	Herausforderungen	beschreibt mit welchen Herausforderungen Unternehmen im Zusammenhang mit Mitarbeiter:innengewinnung konfrontiert sind	P-A, Z 109-116
		Maßnahmen	beschreibt welche Maßnahmen Unternehmen setzen, um Mitarbeiter:innen für das Unternehmen zu gewinnen	P-D, Z 88-91
Mitarbeiter:innenbindung	Mitarbeiter:innenbindung spielt in Unternehmen eine Rolle. Dieser Code erfasst alles damit in Zusammenhang stehende.	Bedeutung	beschreibt welche Wichtigkeit HR-Mitarbeiter:innen Mitarbeiter:innenbindung zuschreiben	P-I, Z 108-111
		Maßnahmen	beschreibt welche Maßnahmen unterschiedlicher Art gesetzt werden, um Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden	P-K, Z 180-190
		Wirkung von Maßnahmen	beschreibt, wie die gesetzten Maßnahmen auf die Bindung wirken	P-J, Z 132-138
		Herausforderungen	beschreibt, welche Herausforderungen für Unternehmen auftreten, wenn es um das Thema Mitarbeiter:innenbindung geht	P-E, Z 180-188
		Verbesserungsbedarf	beschreibt, welchen Verbesserungsbedarf Personalverantwortliche im Zusammenhang mit Mitarbeiter:innenbindung sehen	P-H, Z 271-275

Lebensphasen/Berufsphasen	Dieser Code enthält alles was im Zusammenhang mit Mitarbeiter:innenbindung steht.	Auffassung der Begrifflichkeit	beschreibt, wie Personalisten die Begriffe Lebens- und Berufsphasen auffassen	P-G, Z 256-262
		Erhebung der Bedürfnisse	beschreibt, wie Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen im Unternehmen erfasst werden	P-F, Z 300-308
		Umgang mit Phasen	beschreibt wie Unternehmen aus Sicht der Personalabteilungen mit Phasen von Mitarbeitenden umgehen	P-C, Z 403-408
		Maßnahmen	beschreibt, welche Maßnahmen für die Förderung und Berücksichtigung von Phasen gesetzt werden	P-D, Z 318-323
		Herausforderungen	beschreibt mit welchen Herausforderungen Personalverantwortliche sich konfrontiert sehen, wenn es um Lebens- und Berufsphasen geht	P-D, Z 394-397
		Verbesserungsbedarf	beschreibt, welchen Verbesserungsbedarf Unternehmen in der Förderung/Berücksichtigung von Lebens- und Berufsphasen noch aufweisen	P-E, Z 659-661
Lebensphasenorientierung	Dieser Code beschreibt das Thema Lebensphasenorientierung.	Bekanntheit des Themas	beschreibt, die Bekanntheit des Themas Lebensphasenorientierung unter Personalisten	P-G, Z 566-570
		Bedarf	beschreibt, wie Personalverantwortliche den Bedarf von Lebensphasenorientierung sehen	P-H, Z 699-705
		Anwendung im Unternehmen	beschreibt in welchem Umfang Lebensphasenorientierung im Unternehmen angewendet wird	P-K, Z 606-612
		Einschätzung der Umsetzung	beschreibt, wie Personalverantwortliche die Umsetzung im Unternehmen einschätzen	P-C, Z 619-628

Stakeholder	Dieser Code erfasst welche Stakeholder im Unternehmen in das Thema Lebens- und Berufsphasenorientierung involviert sind.	Führungskraft	beschreibt, in welcher Form Führungskräfte in die Förderung von Lebens-/Berufsphasen involviert sind	P-F, Z 425-428
		HR-Abteilung	beschreibt, in welcher Form die HR-Abteilung in die Förderung von Lebens-/Berufsphasen involviert ist	P-H, Z 393-394
		Mitarbeiter:in	beschreibt, in welcher Form Mitarbeiter:innen in die Förderung von Lebens-/Berufsphasen involviert sind	P-C, Z 304-307
		Geschäftsleitung	beschreibt, in welcher Form die Geschäftsleitung in die Förderung von Lebens-/Berufsphasen involviert ist	P-D, Z 238-251
		sonstige	beschreibt, welche sonstigen Stakeholder in die Förderung von Lebens- und Berufsphasen involviert sind	P-E, Z 590-603