

Michael Kühn

## **Bundesagentur für Arbeit: Personalpolitik ist lebensphasenorientiert**

### *Zusammenfassung*

Der Beitrag schildert die Personalpolitik der Bundesagentur für Arbeit als exemplarisches und praktiziertes Beispiel für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Im Kern geht es diesem Ansatz darum, die individuelle Lebenssituation in unterschiedlichen Lebensphasen zu berücksichtigen, um die Arbeitsbeziehung attraktiv zu gestalten, individuelle Motivierungs- und Beschäftigungspotenziale zu erschließen und dadurch Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Nach der Schilderung der Ausgangslage werden Kernpunkte und -ideen der lebenslauforientierten Personalpolitik der Bundesagentur vorgestellt und detailliert beschrieben. Die letzten Abschnitte gehen auf die letzten drei Phasen des Lebenslaufes ein und beschreiben jeweils die Herausforderungen für die Personalentwicklung in der »Rush-Hour des Lebens« (Vereinbarkeit von Familie und Beruf), in der »dritten Lebensphase« (Karriere nach dem Wiedereinstieg) und dem (aktiven) Ruhestand (Vorbereitung auf den Ruhestand und Kompetenznutzung der Älteren). Die Beschreibung zeigt, wie sehr gerade Dienstleistungsunternehmen inklusive der Beschäftigten von einer lebenslauforientierten Personalpolitik profitieren können.

### *Abstract*

This paper describes the staff policy of the federal German employment agency (Bundesagentur für Arbeit) as a practised example for a life-phase oriented personnel management. At the core of this approach lies the desire to take individual living situations in different life phases into account to create a good working relationship and to tap into motivational and employment-related potentials in order to secure employability. After the description of the starting position follows a presentation and detailed description of the key points and ideas of the agency's life-phase oriented staff policy. The last sections focus on the challenges faced by personnel development for last three life-course phases: the »rush hour of life« (reconciliation of family and employment), the »third phase of life« (re-entering the labour market), and (active) retirement (preparation for retirement and utilisation of the competences of elderly employees). This account shows to what extent particularly service providers and their employees may benefit from a life-course oriented staff policy.

In einer sich stark wandelnden Gesellschaft und Arbeitswelt, die geprägt ist von den Megatrends demografischer Wandel, fortschreitende Digitalisierung und Internationalisierung, deutlicher Wertewandel bei den Mitarbeitern und dabei eine neue Positionsbestimmung im Verhältnis Familie und Beruf, wachsen die Anforderungen an die Personalverantwortlichen, hier gute Antworten zu finden.

Gerade in einer Organisation wie der Bundesagentur für Arbeit sind deren wichtigste Ressource kompetente und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend für den Erfolg. Für die Bundesagentur ist Personal von besonderer Bedeutung, da die Dienstleistungsaufgaben der BA – im Unterschied zu produzierenden Unternehmen – fast ausschließlich von Menschen erbracht werden. Eine effektive Organisation, eine transparente und straffe Prozessstruktur, ein wirksames Steuerungs- und Führungssystem sind notwendige weitere Elemente. Deren Erfolg hängt jedoch von der Ausgestaltung durch die Akteure ab.

Ziel einer vorausschauenden Personalstrategie ist es, langfristig mit kompetentem und motiviertem Personal die Leistungsfähigkeit der Organisation zu sichern und ein hohes Maß an Flexibilität in der Personalplanung zu gewährleisten, um die operativen Einheiten zu unterstützen.



Die Bundesagentur übernimmt als eine Säule des deutschen Sozialstaates gesellschaftspolitische Verantwortung. Insofern leistet das Personal der BA einen Beitrag zum Gemeinwohl (Public Value). Gute Personalarbeit bietet auch die Chance, Gemeinwohlorientierung zu fördern und das (Arbeitgeber-) Image der BA positiv zu beeinflussen.

## 1 Ausgangslage

Die Beschäftigten der BA arbeiten in einem sich ständig verändernden Umfeld, beispielsweise hinsichtlich rechtlicher Neuerungen, neuer Arbeitsmarktprodukte, heterogener werdenden Kundengruppen oder organisatorischen Veränderungen. Hinzu kommen sich wandelnde Strukturen und Wertevorstellungen durch demografische und gesellschaftliche Entwicklungen. Das Personal wird vielfältiger und älter. Lebensarbeitszeiten verlängern sich, Karriereverläufe werden »ungerader«. Bedürfnisse und Einstellungen ändern sich insgesamt und je nach Lebensphase, z. B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben.

Die Halbwertszeit des Wissens sinkt, ein steigender Altersdurchschnitt verändert die Anforderungen an Personalentwicklung und erfordert einen systematischen Wissenstransfer. Mit Blick auf Familie rückt neben der »Kinderphase« die Pflege von Angehörigen zunehmend in den Fokus. Höhere Erwartungshaltungen an die Qualität der Arbeitsbeziehungen (Stichwort: wertschätzende Organisationskultur) zeichnen sich ab. Erwartungshaltungen an Führung, Qualifizierung und Personalentwicklung werden vielfältiger.

Die Gesunderhaltung der Beschäftigten rückt nicht nur mit Blick auf den Altersdurchschnitt und längeren Lebensarbeitszeiten sondern auch mit Blick auf die Anforderungen, insbesondere auch für Führungskräfte zunehmend in den Fokus.

## 2 Demografiesensible Personalpolitik

Die Bundesagentur antwortet darauf mit einer demografiesensiblen Personalpolitik, die sich am Leitbild und den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit ausrichtet. Programmatische Eckpunkte sind:

- Wir berücksichtigen die individuelle Lebenssituation in unterschiedlichen Lebensphasen, um die Arbeitsbeziehung attraktiv zu gestalten, individuelle Motivierungs- und Beschäftigungspotenziale zu erschließen und somit Beschäftigungsfähigkeit zu sichern (*lebensphasenorientierte* Personalpolitik).
- Wir fördern Vielfalt beim Personal, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen professionell einzugehen. Die Bundesagentur hat sich mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt klar zur Förderung der Vielfalt bekannt.

- Wir gestalten Lern- und Arbeitsbedingungen sowie Personalentwicklung altersgerecht und ohne Altersbegrenzung. Damit stellen wir auch einen hohen Qualifizierungsstand sicher.
- Wir richten die Personalentwicklung systematisch an den künftig geforderten Kompetenzen aus.
- Wir fördern Talente mit leistungsorientierten Karriereoptionen ohne Laufbahngrenzen.
- Wir fördern die Gesunderhaltung nicht nur durch präventive Maßnahmen, sondern auch durch eine gesundheitsbewusste Führungskultur.
- Wir fördern eine wertschätzende Verwaltungskultur durch Anerkennung der individuellen Situation und Leistung in der gesamten Gestaltung der Arbeitsbeziehung und wertschätzendes Führungsverhalten. Leistung wird nicht nur finanziell honoriert.
- Wir fördern Chancengleichheit für alle Beschäftigtengruppen sowie die Gleichstellung von Frauen und Männern.
- Wir werden durch attraktive Arbeitsbedingungen in unterschiedlichen Lebensphasen für potentielle Fachkräfte attraktiv.
- Wir verzahnen Organisations- und Personalentwicklung, um auf Veränderungen schnell und professionell reagieren zu können.

Um dies zu erreichen, geht die Bundesagentur in ihrem Ansatz davon aus, dass es keine einheitliche »Lösung für Alle« gibt, sondern vielmehr in jedem Einzelfall ein auf die Situation in der jeweiligen Lebensphase maßgeschneidertes Programm zur Gestaltung der Arbeit und zur Förderung notwendig ist (lebensphasenorientiertes Personalmanagement). So können die individuellen Lebenssituationen (z. B. Familienpflichten), die unterschiedlichen sich auch in verschiedenen Lebensphasen ändernden vielfältigen (Motivierungs-)Potenziale gezielt erschlossen und gefördert werden. Zudem wird ein hohes Maß an Wertschätzung ausgedrückt und eine »Win-Win-Situation« für alle Beteiligten geschaffen.

Erfolgsfaktor ist der passgenaue Einsatz der Maßnahmen und Möglichkeiten. Hier steht das Zusammenspiel Führungskraft – Mitarbeiter/in im Blickpunkt. Es bedarf eines kontinuierlichen und systematischen Dialoges zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Zur Unterstützung wurden die Führungsinstrumente mit dem Leistungs- und Entwicklungsdialo und dem Führungskräfte-Feedback dialogbasiert ausgestaltet. Maßnahmen sind so konzipiert, dass sie innerhalb eines zentral vorgegebenen Rahmens auf die Situation bezogen ausgestaltet werden können.

Um die Personalentwicklung (PE) zu systematisieren und auf die geforderten Kompetenzen auszurichten, wurden für alle Dienstposten Tätigkeits- und Kompetenzprofile erstellt. Sie sind einheitlich auf Basis eines Kompetenzmodells strukturiert. Sie bilden die Grundlage für alle Rekrutierungs-, Potenzialidentifikations-, Beurteilungs-, Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprozesse sowie der Tarifierung. Mit der einheitlichen Grundstruktur wird eine Verzahnung all dieser Prozesse gewährleistet. Führungskräfte haben damit Klarheit, Entwicklungsprozesse werden erleichtert. Flexibilität und Transparenz über die vorhandenen Kompetenzen ist insbesondere auch bei organisatorischen Veränderungen bzw. Änderungen der Anforderungen gewährleistet. Nach schrittweiser Einführung seit 2008 wurden 2010 erstmals flächendeckend für alle Mitarbeiter/-innen Leistungs- und Kompetenzbeurteilungen erstellt.

Eine systematische Entwicklungsplanung auf Basis der Beurteilung mit einem individuellen Entwicklungsplan und Beratung in einer Entwicklungskonferenz stellen auch langfristig sicher, dass kompetentes Personal auch in der Nachfolgeplanung zur Verfügung steht. PE-Instrumente können gezielt auf die individuelle Situation und den Entwicklungsbedarf ausgerichtet eingesetzt werden. Berufs- und Lebenserfahrung können Formalqualifikationen ersetzen. Damit wird auch die Lebensleistung anerkannt.

Dieses System ermöglicht es auch, vielfältige Kompetenzen, die durch unterschiedliche Lebenserfahrungen (z. B. Migration) erworben wurden – auch in der Rekrutierung – gezielt zu identifizieren und mit Blick auf die heterogene Kundengruppe zu fördern und einzusetzen. Insgesamt wird mit diesem auf die individuelle Situation ausgerichteten Konzept nicht nur Chancengleichheit und Gleichstellung gewährleistet, sondern auch Vielfalt gezielt gefördert und eingesetzt (Diversity Management).

Maßnahmen der präventiven Gesundheitsförderung und ein professionelles Wiedereingliederungsmanagement Langzeiterkrankter dienen der Vermeidung bzw. Verringerung von Ausfallzeiten. Gesundheitsförderung heißt aber auch, in der täglichen Führungsarbeit Symptome zu erkennen, individuelle Situationen zu berücksichtigen und selbst als Vorbild zur Gesunderhaltung beizutragen.

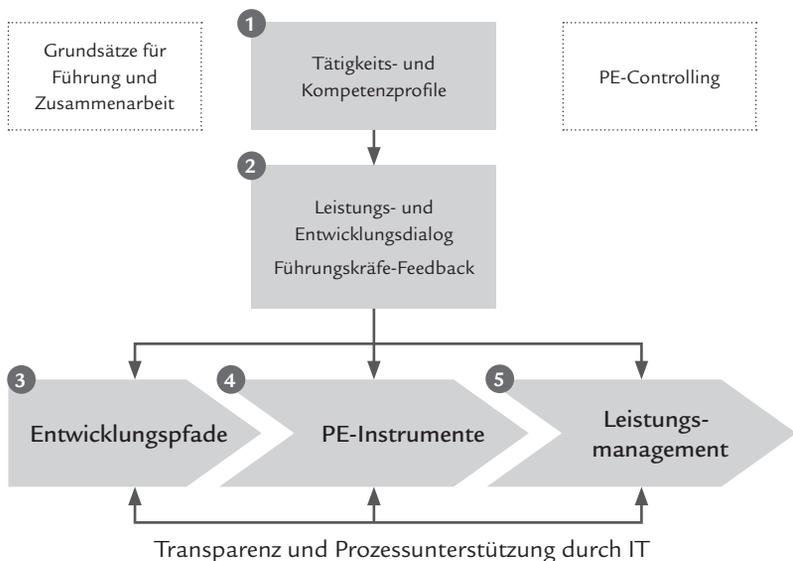
### 3 Die lebensphasenorientierte Personalpolitik der Bundesagentur im Detail

Der Personalkörper der BA zeichnet sich bereits heute durch ausgeprägte Diversität aus. So arbeiten bereits Menschen aus 70 Nationen bei der BA. Der Frauenanteil beträgt rund 70 Prozent; 45 Prozent nehmen eine Leitungs- und Führungsfunktion wahr, in obersten Leitungsfunktionen sind es 29 Prozent. Die Schwerbehindertenquote beträgt 9,2 Prozent. Mit einem Altersdurchschnitt von rund 42 Jahren weist die BA eine vergleichsweise »junge« Altersstruktur auf. Die überwiegende Anzahl der Mitarbeiter/innen liegt bereits im »Alterssegment« zwischen 40 und 45 Jahren. Hierin liegt auch die Motivation der BA begründet, einen präventiven Ansatz im Gesundheitsmanagement zu wählen, um Motivation, Arbeitszufriedenheit und Beschäftigungsfähigkeit im Blickwinkel einer längeren Erwerbstätigkeit zu fördern. Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement schließt Fragen von Führung und Zusammenarbeit, Motivation und Arbeitszufriedenheit als bekannte wichtige Stellhebel ein. Enge Beziehungen bestehen zwischen dem Gesundheitsmanagement und einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dabei ein wesentlicher Einflussfaktor ebenso wie die Realisierung der Chancengleichheit.

Die BA hat schon sehr frühzeitig damit begonnen, eine demografiesensible und lebensphasenorientierte Personalpolitik mit einem ganzheitlichen Ansatz im Leitbild und insbesondere in ihren Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit zu verankern. So sind die Personalentwicklung sowie die Förderung der Chancengleichheit als Führungsaufgabe definiert. Führungskräfte werden hieran gemessen, d. h. sie werden auch in diesem Bereich entsprechend beurteilt. Ebenso findet sich die Thematik als Dimension im Führungskräfte-Feedback sowie in der regelmäßigen Mitarbeiterbefragung der Bundesagentur wieder. Mitarbeiter/innen motivieren sowie Potenziale erkennen und ausschöpfen ist ein geschäftspolitisch verbindliches Ziel. Die Basis für eine stärker an Werten orientierte Personalpolitik wurde gelegt. Zudem wurde ein ganzheitliches bzw. integriertes Personalmanagementkonzept entworfen, um nicht verschiedene oder nicht aufeinander abgestimmte personalpolitische Programme zu entwickeln. Die verschiedenen Prozessfunktionen in der Personalarbeit (Rekrutierung, Qualifizierung, Personalentwicklung) werden strategisch und konzeptionell in ihrer Wirkung aufeinander abgestimmt.

Dabei versteht die Bundesagentur Personalentwicklung als einen kontinuierlichen Prozess, der in der Regel mit der Einstellung beginnt und mit dem Ruhestand endet. Über ein modular aufgebautes Personalentwicklungssystem sollen das Leistungs- und Entwicklungspotenzial der Beschäftigten kompetenzbasiert erkannt sowie gefordert und gefördert werden. Das ist eine entscheidende Voraussetzung zur Realisierung des Diversity Managements und der lebensphasenorientierten Personalpolitik. Die Führungsinstrumente selbst wurden den modernen Erfordernissen im Personalmanagement entsprechend dialogbasiert gestaltet.

### Gesamtsystem der Personalentwicklung und des Kompetenzmanagements der Bundesagentur



Das Personalentwicklungssystem mit seinen eng miteinander verknüpften Modulen bildet die Grundlage für ein innovatives Kompetenzmanagement mit enger Verbindung zum Zielmanagement für die Führungskräfte. Die Bundesagentur selbst hat ein Kompetenzmodell entwickelt, welches die Grundlage für Rekrutierung, Qualifizierung und Personalentwicklung ist. Die stellenbezogenen Anforderungen mit den entsprechenden Kompetenzen sind in den Tätigkeits- und Kompetenzprofilen hinterlegt. So können schon heute Formalqualifikationen

auch durch eine entsprechende Berufs- und Lebenserfahrung kompensiert werden, um interne Entwicklungsoptionen zu eröffnen. Bereits hier wird den Belangen einer älter werdenden Belegschaft Rechnung getragen.

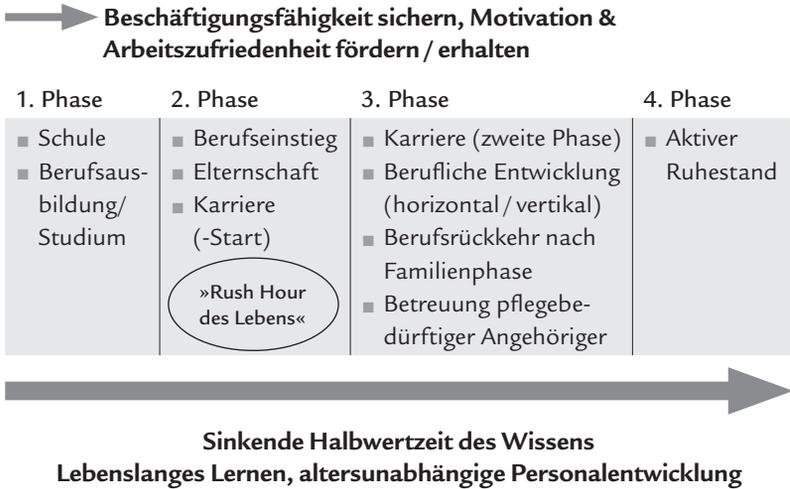
Im Leistungs- und Entwicklungsdialo (LEDi) werden Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch zusammengeführt. Einerseits kann die individuelle Berufs- und Lebensplanung zum Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung entsprechend berücksichtigt werden, andererseits bietet LEDi einen altersunabhängigen Dialog über alle Aspekte bis hin zu Führung und Zusammenarbeit. Anerkennung und Wertschätzung durch die Führung benötigen eben diesen Dialog. Die Korrelation zu den »internen Geschäftserfolgsgrößen« wie Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie Commitment ist eindeutig. Im Rahmen von definierten Karrierepfaden können verschiedene Personalentwicklungsinstrumente einschließlich einer modularen, stärker berufsbegleitenden Qualifizierung gezielt eingesetzt werden. Das ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Bundesagentur, ihre Personalpolitik künftig stärker an Lebensphasen und damit *demografiesensibel* auszurichten, um die vielfältigen Potenziale ihrer Beschäftigten nutzen zu können.

#### 4 Grundidee der lebensphasenorientierten Personalpolitik

Der berufliche Lebenslauf ist immer auch geprägt von der jeweiligen Situation im individuellen Lebenslauf. Diese Annahme hat auch die konzeptionelle Entwicklung der lebensphasenorientierten Personalpolitik bei der Bundesagentur geprägt.

So wird deutlich, welchen strategischen Herausforderungen die Bundesagentur in ihrer Personalpolitik konzeptionell begegnen will und von welchen Gedanken diese getragen wird. Im Blickwinkel einer älter werdenden Belegschaft mit verlängerten Lebensarbeitszeiten und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sowie der Förderung der Mitarbeiterbindung geht es insbesondere um einen präventiven Ansatz.

Modell der lebensphasenorientierten  
Personalpolitik der Bundesagentur für Arbeit



Die verschiedenen Lebensphasen bieten nur eine grobe Gliederung, da sich zunehmend auch die Familiengründung teilweise in die skizzierte dritte Phase verlagert. Eine älter werdende Belegschaft wird sich zudem mit Blick auf die steigende Lebenserwartung verstärkt auch mit Fragen der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen auseinandersetzen müssen. Bei der Unterstützung der Organisation der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verschiebt sich der Schwerpunkt der Diskussionen zunehmend weg von der Kinderbetreuung hin zum Thema Pflege. Zu berücksichtigen ist auch eine Doppelbelastung durch Beruf und Familie, die meist noch überwiegend Frauen betrifft. In einer lebensphasenorientierten Personalpolitik gibt es darüber hinaus noch weitere Aspekte, die Beachtung finden sollten.

Die Qualifizierung innerhalb der Bundesagentur steht vor der Herausforderung, die Lernfähigkeit der Beschäftigten durch kontinuierliche Einbeziehung in Lernprozesse über die Lebensphasen hinweg zu erhalten und sicherzustellen. Vor dem Hintergrund eines sich immer wieder herauschiebenden Renteneintrittsalters kommt dem Aspekt der Lernfähigkeit und des Lernens Lebensalterer eine stetig stärker werdende Bedeutung zu. Das Fordern und Fördern von Selbstlernkompetenzen wird zunehmend relevanter und damit auch die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Eine wichtige Funktion kommt auch den Führungskräften

in ihrer Rolle als Förderer ihrer Mitarbeiter zu. Berufs- und Lebenserfahrung sollen dabei stärker gefördert und genutzt werden.

Personalentwicklungsmöglichkeiten werden altersunabhängig auszugestalten sein, um Erfahrung und Innovativkraft zu nutzen. Ein neuer Karrierestart in der dritten Lebensphase darf dabei keine utopische Vorstellung bleiben. Dies stellt neue Herausforderungen an ein ganzheitliches bzw. integriertes Personalmanagement und insbesondere die Personalentwicklung sowie das Kompetenzmanagement. Erfahrung ist eine bedeutende Komponente des Kompetenzbegriffs, nicht nur bei der Bundesagentur.

So spricht alles dafür, eine Personalpolitik mit Angeboten über die Altersruhestandsgrenzen auszugestalten und spezifische Angebote auch über die Altersgrenzen hinweg zu unterbreiten. Über entsprechende Netzwerke können Erfahrungen »ausgeschiedener« Mitarbeiter / innen auch weiter genutzt werden. Bei Verabschiedung in den Ruhestand verlassen zudem nicht nur fachkompetente Mitarbeiter / innen die Organisation, die im Wege der Nachfolgeplanung ersetzt werden können bzw. müssen. Mit ihnen könnten neben Berufs- und Lebenserfahrung auch Wissen über Werte, interne Strukturen und Netzwerke für die Organisation verloren gehen. Die rechtzeitige Einarbeitung des Nachfolgers / der Nachfolgerin wird daher stärker an Bedeutung gewinnen, um eben dieses Wissen und Erfahrung berufsbegleitend für eine bestimmte Phase weiterzugeben. So können z. B. im Rahmen von neu zu gestaltenden Mentoringprogrammen Lebensjüngere von den Älteren profitieren und umgekehrt. Sicherlich wird dies von der individuellen Einstellung abhängig sein, inwieweit die Beschäftigten mit Blick auf die vierte Phase einen derartigen »aktiven« Ruhestand zumindest am Anfang entsprechend verbringen wollen

Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist ein Prozess, der grundsätzlich schon mit der Rekrutierung beginnt. Insbesondere in der sogenannten »Rush-Hour des Lebens«, dieser relativ kompakt gedrängten Zeit von Ausbildung, Studium, Partnersuche, Familie und Karriere stellt sie hohe Anforderungen an eine stärker dialogbasierte Führung und insgesamt an Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Es müssen nicht immer kostenintensive Maßnahmen eingeleitet werden. Auch das kreative Potenzial der Beschäftigten lässt sich gut nutzen, personalpolitische Maßnahmen gemeinsam zu entwickeln. Über Strategiegelgespräche im Rahmen einer »Zukunftswerkstatt« werden in der Bundesagentur auch Führungskräfte eingebunden, um die sich abzeichnenden Folgen des demografischen

Wandels vorausschauend und rechtzeitig zu steuern. Die Einführung und Umsetzung einer *lebensphasenorientierten* Personalpolitik braucht die Befähigung zum transformationalen Wandel – eine weitere strategische Herausforderung der Zukunft.

## 5 Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit in der »Rush-Hour des Lebens«

Die Bundesagentur bietet ein breites Spektrum an Maßnahmen insbesondere zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf an und setzt dabei auch eine entsprechende Eigenverantwortung der Beschäftigten voraus. Anders als in Unternehmen der Privatwirtschaft unterliegen sie den Bestimmungen des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleiG).

### 2. Phase: Förderung der Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit in der »Rush hour des Lebens«

#### Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Dialogbasierte Führungsinstrumente mit Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung aus jeder Altersperspektive (LEDi, FKf, MAG)
- Potentialanalyse und Potentialförderung im PE-Design
- Modulare Kompetenzentwicklung
- Teilzeit / Telearbeit
- 3-Phasen-Konzept für den beruflichen Wiedereinstieg mit »Kompetenzcheck« (Kompetenzcheck in Vorbereitung)
- Information über Vakanzen auch an Beurlaubte
- Zusendung von Infomaterial
- Zugriff auf Intranet von extern (in Planung)
- Qualifizierung mit Kinderbetreuung / Qualifizierung in Teilzeit
- Ausbildung in Teilzeit
- Kinderbetreuung / Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger / Familienservice
- Netzwerke

Förderung und Stärkung der Eigenverantwortung

Die BA als attraktive Arbeitgeberin

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit mit den verschiedensten Facetten der Teilzeitarbeit sowie die alternierende Telearbeit bieten die hinlänglich bekannten Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Ein praxiserprobtes und akzeptiertes Verfahren bei der Bundesagentur ist das »Drei-Phasen-Konzept für den beruflichen Wiedereinstieg« (siehe unten). Durch Inanspruchnahme von Elternzeit und Beurlaubungen aus familiären Gründen wird der Neubeginn beim Wiedereinstieg nach längeren Phasen der beruflichen Auszeit zur großen Herausforderung: Das bisherige Wissen ist häufig veraltet, Organisationsstrukturen haben sich verändert, die IT-Landschaft hat sich erneuert und zudem wartet ggf. ein neues Aufgabengebiet. Um den beruflichen Wiedereinstieg zu begleiten und zu unterstützen und dadurch auch die Ängste und Verunsicherungen der Beschäftigten beim Neubeginn zu minimieren, wurde dieses Konzept entwickelt. Es soll sicherstellen, dass bereits vor Beginn eine entsprechende Betreuung angeboten und weiter fortgesetzt wird. Die konkrete Ausgestaltung der Betreuung wird dabei mit jedem Beschäftigten im Dialog einzeln und individuell abgestimmt. Dazu werden aus dem umfangreichen Katalog von PE-Instrumenten Maßnahmen bedarfsorientiert angeboten und durchgeführt.

3-Phasen-Konzept  
für den beruflichen Wiedereinstieg – »Kompetenzcheck«\*-Modell

Phase 1 (Vor Auszeit)	Phase 2 (Während Auszeit)	Phase 3 (Nach Wiedereinstieg)
<p><b>Verbindliche Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeitergespräch (spätestens einen Monat vor Beurlaubung)</li> <li>● Abstimmung/ Beratung über die berufliche Zukunft (Blick auf Phase 2)</li> <li>● Angebot von Kontakten zur Dienststelle</li> <li>● Zusendung von Informationsmaterial</li> <li>● Benennung von Ansprechpartner/-in</li> <li>■ Anlassbeurteilung</li> </ul>	<p><b>Bedarfsorientierte Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elterngeldunschädliche Tätigkeiten (Vertretungen, etc.)</li> <li>■ Projektarbeit, Arbeitskreis-/ Qualitätszirkelteilnahme</li> <li>■ Praktika</li> <li>■ Übernahme Lehrtätigkeiten</li> <li>■ Seminarteilnahme (ggf. RD-übergreifend)</li> <li>■ Fernstudienbriefe</li> <li>■ E-Learning</li> <li>■ Teilnahme an Dienstbesprechungen</li> <li>■ Teilnahme an Personalversammlungen/ Gemeinschaftsveranstaltungen</li> <li>■ Infomaterial (DIALOG etc.)</li> <li>■ Beurlaubtennetzwerk</li> <li>■ Übermittlung der Stellenausschreibungen</li> <li>■ Info über das aktuelle Fortbildungsprogramm</li> <li>■ Verbindliche Maßnahmen</li> <li>■ Infoveranstaltung (mind. 1x jährl.)</li> <li>■ Rückkehrgespräche spätestens sechs und ggf. drei Monate vor Rückkehr</li> </ul>	<p><b>Verbindliche Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einarbeitungsplan</li> <li>■ Gezielter Einsatz der PE-Instrumente</li> <li>■ Phasenorientierte Mitarbeitergespräche</li> <li>■ Betreuung durch die Führungskraft</li> </ul> <p>*»Kompetenzcheck« als freiwilliges Angebot</p>

Das 3-Phasen-Konzept basiert maßgeblich auf dem Dialog zwischen den Beschäftigten und der Führungskraft unter Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung. Der Prozess ist in das Personalentwicklungssystem der Bundesagentur integriert. Gezielt sollen die Beschäftigungsfähigkeit, Commitment und Motivation gefördert und Ängste bezüglich des »Karriereknicks« abgebaut werden. Lang anhaltende Abwesenheitszeiten der Beschäftigten erhöhen z. B. aus Arbeitgebersicht den zeitlichen und finanziellen Aufwand für die spätere Einarbeitung. Zugleich können die Kompetenzen der Beschäftigten weiterhin flexibel genutzt und erhalten werden.

## 6 Die »dritte Lebensphase«

Für interessierte und leistungsorientierte Beschäftigte mit Potenzial sollte auch in der dritten Lebensphase ein weiterer Karrierestart keine »Zukunftsvision« bleiben. Gilt es doch, das Erfahrungswissen sowie weitere Kompetenzen und auch das Innovationspotenzial zu nutzen. Mit Blick auf den hohen Frauenanteil der Bundesagentur bleiben auch in dieser Phase Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf akut. Diesmal tritt der Aspekt der Pflege von betreuungspflichtigen Angehörigen in den Vordergrund bzw. gleichzeitig die Betreuung der *Enkelkinder*.

In dieser Phase der lebensphasenorientierten Personalpolitik der Bundesagentur (siehe unten) ist daher erneut die Wiederaufnahme der Karriere nach einer Rückkehr aus der Familienphase entscheidend. Aber auch für diejenigen, die ohne Unterbrechung im Erwerbsleben gestanden haben, will die Bundesagentur horizontale und vertikale Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung aufzeigen und Potenziale fordern und fördern. Insofern bestehen weder für die Rekrutierung noch für die Personalentwicklung entsprechende Altersgrenzen. Früher übliche Altersgrenzen in der Mitarbeiterbeurteilung wurden ebenfalls aufgehoben. In dieser dritten Phase sollen zudem im Rahmen der »Altersstrukturpolitik« durch gezielte Maßnahmen wie etwa altersunabhängige Personalentwicklungsmöglichkeiten mit modularer Qualifizierung Motivation und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und gefördert werden. Von »altersspezifischen« Qualifizierungsmaßnahmen hat die Bundesagentur zunächst Abstand genommen, um Stereotypen vorzubeugen. Ziel ist es, das Erfahrungswissen, die Innovativkraft und Lernbereitschaft älterer Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter zu nutzen, Kompetenzen und Potenziale über geeignete Lernprozesse im Rahmen »lebenslangen Lernens« zu fördern, die Motivation und Loyalität zu erhalten und die Mitarbeiterbindung zu erhöhen.

### 3. Phase: Vereinbarkeit von Familie und Beruf/ Altersstrukturpolitik

#### Lebensphasenorientierte Personalpolitik der BA

- Rekrutierung von Bewerbern/ Bewerberinnen 50+
- Altersunabhängige Personalentwicklungsmöglichkeiten mit modularer Qualifizierung bzw. Grundqualifizierung (vertikal / horizontal)
- Analyse und Förderung von individuellen Entwicklungspotentialen und Kompetenzen (altersunabhängige Personalentwicklung)
- 3-Phasen-Konzept mit individueller Wiedereinstiegsplanung
- Training on the job
- Web-based Training mit Tutoren
- Angebote für die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen (Konzepttest/ dezentrale Budgets)
- Seminarangebote wie z. B. »Mitten im Leben«, »Vorbereitung auf den Ruhestand« (z. Zt. FBA-Pilot)
- Teilzeit / Telearbeit
- 3-Phasen-Konzept zur Vorbereitung auf den Ruhestand (in Entwicklung)
- Sicherung von Erfahrung, Wissen und Werten ausgeschiedener/ ausscheidender Mitarbeiter (in Entwicklung)
- Netzwerke (weiterer Ausbau in Planung)

**Förderung und  
Stärkung der  
Eigenverantwortung**

**Die BA als  
attraktive  
Arbeitgeberin**

Ein weiteres wichtiges Projekt ist die Erarbeitung eines Konzepts für den Übergang in den Ruhestand, das die systematische Wissensweitergabe der ausscheidenden Beschäftigten an ihre Nachfolger sicherstellen soll. Der Wissenstransfer gewinnt in den kommenden Jahren unter personalplanerischen Aspekten an Bedeutung und soll Friktionen bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen minimieren.

Gerade in dieser Lebensphase spielt ein wertschätzender Umgang eine wichtige Rolle, ebenso wie die Fähigkeit der Führungskraft zur

»intergenerationalen Führung«. Jüngere Führungskräfte werden künftig verstärkt mit der Führung lebensälterer Teams betraut. 2009 wurden zwei Pilotseminare zu dieser speziellen Thematik an der Führungsakademie der Bundesagentur im Rahmen der Kompetenzentwicklung u. a. von Führungskräften durchgeführt. Darüber hinaus qualifiziert die Bundesagentur künftig im Rahmen von Diversity-Trainings die Führungskräfte schrittweise im Umgang mit einer »vielfältigen Belegschaft«, die eben auch durch einen tendenziell steigenden Altersdurchschnitt geprägt ist. Dies hat zugleich auch hohe Bedeutung für die Kundenperspektive und die Kernkompetenzen der Bundesagentur mit Blick auf ihr Aufgabenportfolio. Im Rahmen einer Zukunftswerkstatt zum demografischen Wandel und seinen Folgen wird der offene Meinungs-, Informations- und Erfahrungsaustausch mit den Führungskräften gefördert. Zur Unterstützung wurde auch eine Plattform im Intranet eingerichtet, in der unter dem Titel »Diversity in der Praxis« Wissenswertes u. a. auch zur demografiesensiblen Personalpolitik der BA abgerufen werden kann.

Bereits seit 1997 wurden schrittweise auch Seminare für Führungskräfte zur Standortbestimmung in der sogenannten »Mitte des Lebens« angeboten. Dieser Aspekt dürfte im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik und neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen zukünftig noch wichtiger werden. Unter personalfürsorgereichen Aspekten sowie mit Blick auf den psychologischen Vertrag erscheint auch die Idee erfolgreich, auf freiwilliger Basis auch Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Ruhestand anzubieten.

## 7 Aktiver Ruhestand

Erfahrungswissen gilt es geschäftserfolgsorientiert zu nutzen und im Sinne einer wertschätzenden Organisationskultur zu fördern. Aus diesem Grund greift die Bundesagentur ansatzweise auf das Erfahrungswissen ausgediegener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück, so zum Beispiel beim Aufbau und der Beratung ausländischer Arbeitsverwaltungen, bei der Beratung von und Teilnahme an Projekten oder in Form des Mentorings. Auch bei Trainingsmaßnahmen wurden entsprechende Kräfte eingesetzt, um deren Kompetenz zu nutzen. Hierüber wurden positive Erfahrungen für den Gesamtprozess gemacht.

## Weiterführende Literatur

**Behrens, Beatrix (2009):** Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hg.): Strategisches Management von Personalrisiken. Wiesbaden: Gabler, 117–138.

## Über den Autor

*Michael Kühn*, Geschäftsführer Personal und Organisationsentwicklung in der Bundesagentur für Arbeit.

