Diversity Management und Lebensphasenorientierung

Namen eingeben

einfügen Tutor

einfügen Kurs

Datum einfügen

*Einleitung*

Diversity Management ist ein Schlüssel zum Wachstum in dem heutigen kompetitiven Weltmarkt. Die Unternehmen können sich nicht mehr hinter ihren Mängel an kultureller Intelligenz verstecken. Die Organisationen, die nach der globalen Marktrelevanz suchen, müssen sich dem Konzept von Diversity (“Vielfalt”) anpassen. Diversity kann sich nicht mehr nur mit den Zahlen beschränken, sondern geht es darum, wie eine Organisation die Menschen behandeln, was in den Wurzeln ihres Geschäftsmodells besteht. Bei den heutigen Arbeitsplätzen ist Diversity Management eine zeitkritische geschäftliche Notwendigkeit (Leicht-Scholten, 2009).

Lebensphasenorientierung im HR-Bereich konzentriert sich auf Mitarbeiter unter Berücksichtigung aller ihrer beruflichen und privaten Bedürfnisse, die "vom ersten bis zum letzten Tag" ihres Berufslebens entstehen. Ihr Ziel ist die Motivation der Mitarbeiter und die Förderung ihrer Gesundheit sowie der Qualifikationen/Fähigkeiten durch die Erfassung eines ganzheitlichen Ansatzes, der die Bedürfnisse des Unternehmens mit den eigenen Zielen der Mitarbeiter und ihren Familienverpflichtungen in Einklang bringt (Jutta Rump, 2014).

Insgesamt ermöglicht es den Arbeitgebern:

• Sicherung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit,

• Reaktion auf den demografischen Wandel, und

• Gewährleistung einer sinnvollen Arbeit und Privatlebens.

Warum ist das wichtig? Das Arbeitsumfeld verändert sich. Die wichtigsten Trends, die es beeinflussen sind die folgenden:

• Demografischer Wandel: Reduzierte Fruchtbarkeit und erhöhte Langlebigkeit kürzen die Zahl der neuen Arbeitskräften ab und steigen die Spannweite der Arbeitszeit. In der Zukunft wird die Verlängerung der 45 Arbeitsjahre oder mehr wird eher die Regel als die Ausnahme sein. Da die Zahl der Arbeitnehmer, die in die Arbeitskraft eintreten, fällt, ist es wichtig, eine höhere Beteiligung von Gruppen, die bisher unterrepräsentiert waren, sicherzustellen (Frauen, ältere Mitglieder der Bevölkerung, Menschen mit Migrationshintergrund und mit der Erfahrung der Migration, sowie Menschen mit einer unterbrochenen Beschäftigungsgeschichte oder diejenigen, die beim Übergang von der Schule zu der Arbeit durchfallen).

• Technische und wirtschaftliche Trends: Der moderne Arbeitsplatz ist durch zunehmende Digitalisierung, den Einfluss von immer größer werdender Medien und einen zunehmenden Bedarf für eine schnelle Reaktionsfähigkeit und Innovation angesichts des globalen Wettbewerbs geprägt. Jobs werden immer mehr wissensintensiv, und wir beobachten eine Entkopplung von Zeit und Ort der Arbeit, die die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Der einzelne Arbeitnehmer ist verpflichtet, sowohl flexibel als auch anpassungsfähig zu sein, um die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

• Soziale Trends: Die Zahl der Mitarbeiter wird immer vielfältiger. Die Arbeitgeber müssen eine größere Anzahl von älteren und weiblichen Beschäftigten, verschiedene Generationen mit teilweise widersprüchlichen Werten und eine wachsende Zahl von Menschen mit Migrationshintergrund verwalten. Zur gleichen Zeit auch wenn die Arbeiter selbst ähnlich sind, werden ihre Arbeit und ihre Lebenspläne immer vielfältiger. Familienrollen ändern sich auch: eine wachsende Zahl von Vätern wünschen sich mehr aktiv an der Erziehung ihrer Kinder zu beteiligen und ihre Arbeitsbelastung entsprechend anzupassen (wenn auch nur episodisch). Familienbericht der Bundesregierung konzentriert sich auf das Thema "Zeit für Familie“, wodurch sie die Notwendigkeit der Lösungen für die Pflege identifiziert, sowie einen Bedarf für die Eltern, ausreichende Zeit für die Familie zu haben, also den Arbeitsplatz für längere Zeit zu verlassen. Dafür wurde "ElterngeldPlus" eingeführt, um die Kombination von Elternurlaub und Teilzeitarbeit zu vereinfachen.

In dieser Arbeit werden wir Diversity Management mit dem Konzept der Lebensphasenorientierung in dem HR-Bereich in einen sinnvollen Kontext setzen. Neben den definitorischer Abgrenzung und der Beschreibung des Rahmens beider Konzepte und deren "Schnittmenge", versuchen wir zu analysieren, inwieweit sich Diversity im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik auf Unternehmen und Mitarbeiter auswirkt (Leicht-Scholten, 2009).

*Theoretischer Hintergrund und definitorische Abgrenzung*

Diversity bezieht sich auf die Erfahrung der menschlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten, eine Erfahrung, die für den Alltag der Menschen im 21. Jahrhundert zunehmend relevant wird. Um erfolgreich zu sein, sind alle Arten von Organisationen (Unternehmen, öffentliche Verwaltung, NGOs etc.) verpflichtet, die Probleme im Zusammenhang mit Diversity sowohl intern unter Management und den Mitarbeitern, als auch extern in ihren Umgebungen (Kunden, Lieferanten, Unternehmen etc.) zu konfrontieren.

Das Ziel von Diversity Management besteht in dem positiven Potenzial der Diversity und der Transformation dieses Potenzial in die Realität. Organisationen bewerten erneut ihre Strukturen und Prozesse im Hinblick auf Chancengleichheit. Das Bewusstsein für Diversity und Kompetenz im Management sind notwendige Voraussetzungen für den Erfolg. Viele Unternehmen und andere Organisationen haben bereits Diversity-Management-Programme mit einigem Erfolg entwickelt. Nachdem sie in den frühen 1980er Jahren in den USA entstanden worden waren, wurde DM zu einem gewissen Grad bereits in vielen Unternehmen etabliert. Auch in Europa haben die Organisationen Diversity als Vorteil zu nutzen. Schätzung der Unterschiede macht den Unterschied für den Erfolg (Leicht-Scholten, 2009).

Diversity Management ist eine junge Management-Disziplin, die aus einem Labyrinth von vielen verschiedenen historischen Strömungen und sozialen Fragen entstand. In den USA ist Diversity Management immer noch (zu Recht oder zu Unrecht) mit "affirmativen Tat" und "Chancengleichheit" in multikulturellen (ethnische Herkunft, Rasse, Geschlecht, sexuelle Vorlieben, etc.) Kontexten verbunden (Leicht-Scholten, 2009). In Europa legte man Nachdruck auf Management der Sprachen und nationale Unterschiede sowie Chancengleichheit für die Frauen (“Gender Mainstreaming“). Sowohl in Europa als auch in den USA scheint es eine Bewegung weg von Chancengleichheit, die oft und manchmal unbeabsichtigt zu Quoten und die Assimilierung als ein Hauptanpassungsprinzip gemeint wurde, führte, in Richtung eines systematischen positiven organisatorischen Ansatzes von Diversity-Management und in Richtung der Wertschätzung von Diversity und dem bewussten Streben nach einem wissenschaftlichen sowie ethischem und ergebnisorientierten Ansatz, gegeben zu haben. Dieser Ansatz ist jedoch nicht einfach in die Praxis umzusetzen (Mallich and Gutiérrez-Lobos, 2011). Konflikte und soziale Fragen können offensichtlich nicht übersehen werden, da sie in ihrer Komplexität und Kontexte eingebettet sind.

Diese Komplexität erfordert die Feinabstimmung und flinken Einsatz verschiedener Werkzeuge für den Umgang mit ihr sowie die Beschreibung und Beurteilung von Diversity jeder einzigartigen Gesamtheit einer bestimmten Organisation, Gemeinde, Region oder eines Landes. Zum Beispiel nimmt Diversity in Südafrika eine andere Form als in Deutschland ein (Mallich and Gutiérrez-Lobos, 2011). Die unterschiedlichen historischen und sozialen Wurzeln der südafrikanischen und deutschen Verschiedenheiten haben ernsthaft tief respektiert und genommen zu werden. Es gibt keine einfachen Rezepte. Zur Folge trotz der Schwierigkeiten bei der Überwindung der Komplexität hat DM anzunehmen, dass die Menschen in der Lage und bereit sind, sich und ihr Denken zu ändern und dadurch Diversity in einem positiven Licht neu zu definieren.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist ein wenig engeres Konzept innerhalb Diversity Management, weil es die Unterschiede im Leben der Mitarbeiter berücksichtigt. Es stellt ein Mittel zur Anpassung des Arbeitslebens von den Mitarbeitern mit ihrer persönlichen Situation (Rump and Eilers, 2012). Das Privatleben von jeder Person ist durch Höhen und Tiefen gekennzeichnet, was die Veranstaltungen und Verpflichtungen außerhalb des Arbeitsplatzes bestimmt. Die Mitarbeiter lassen diese persönlichen Angelegenheiten "außer Eingang der Firma" nicht, sondern müssen sie zu ihrem Berufsleben führen. In kritischen Fällen, wenn keine Aufmerksamkeit auf sie bezahlt wird, können diese persönlichen Angelegenheiten deutlich die Motivation, Gesundheit und Fähigkeiten beeinträchtigen (Rowold, 2015).

Ein Eckpfeiler der Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist das Konzept der Lebensphasen (Jutta Rump., 2014). Die Mitarbeiter erleben unterschiedliche Karrierestufen erlebt (Diese sind nicht altersbedingt, und nicht jeder geht durch alle von ihnen):

• Eintritt/Orientierung: Diese kann entweder eine erste Anstellung bei der Firma oder berufliche Neuorientierung innerhalb einer bestehenden Organisation (einschließlich der Rückkehr zur Arbeit nach einer längeren Zeit der Abwesenheit, wie Elternurlaub).

• Reife: Menschen, die als "professionell reif" eingestuft werden, sind Leistungsträger, die eine beträchtliche Menge an Know-how durch die Fachaufgaben und Projektarbeit erworben haben. Sie finden sich oft auf einem "Karriereplateau", wenn ihre Arbeit keinen wesentlichen Spielraum für die Entwicklung oder die Karriereentwicklung bietet.

• Beschäftigung im Ausland: eine Position im Ausland beinhaltet im Allgemeinen eine dramatische Veränderung der Lebensumstände, die manchmal durch einen Kulturschock begleitet werden. Dies betrifft nicht nur die Mitarbeiter, aber ihre Partner und/oder Familie. Dies kann bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu Problemen führen, vor allem, wenn das Leben im Ausland mit einer bestimmten Lebensphase unvereinbar ist.

• Führung/Management: Für das erste Mal ist die Übernahme von Führung/Managementsverantwortung eine Herausforderung, die nicht unterschätzt werden sollte. Neue Aufgaben können besonders schwierig sein, wenn sie mit Veränderungen in der familiären Situation (wenn z.B. ein Familienmitglied von der Langzeitpflege immer abhängig wird) zusammenfallen.

• Beenden: Beenden kann dauerhaft (z nach Abschluss einer Lehre sein, professioneller Neuausrichtung oder Ruhestand) oder vorübergehend (Eltern-, Betreuer- oder Forschungsurlab) sein (Rump and Eilers, 2012).

Die Mitarbeiter haben in der Regel zwei Arten von Lebensphasensorgen: (i) Familienfragen (Elternschaft, Pflegeverpflichtungen, Lebens- und Arbeitssituation des Partners); und (ii) nicht familiäre Belange (Hobbys, freiwillige Arbeit, Krankheit, Nebentätigkeiten, privat organisierte Weiterbildung, kritische oder traumatische Ereignisse und persönliche Schuld).

Lebensphasenorientierte Personalpolitik fordert eine ganze Reihe von Einzelmaßnahmen, die meisten von denen bereits vertraut sind. Neu ist nur der breite Rahmen, der die Geschäftsinteressen mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter auf eine präzise und individuelle Art und Weise in Einklang bringt, ohne einen Flickenteppich von unterschiedlichen Strategien zu schaffen. Dies ist praktischer und ist mit einer größeren Akzeptanz der Belegschaft und Management gerecht zu werden.

Unternehmenskultur und Führung sind die Eckpfeiler, auf denen alles sonst ruht. Gut gemeinte Versuche in der lebensphasenorientierten Personalpolitik sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht durch eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur unterstützt werden. Lebensphasenorientierte Personalentwicklung erfordert einen zukunftsorientierten Ansatz. Jede einzelnen Fähigkeiten unterliegen einer ständigen Überprüfung und Anpassung. Dieser Prüfungsprozess sollte sich nicht nur auf die spezifischen Geschäftsanforderungen oder die aktuelle Beschäftigungssituation, sondern auch auf erwartete Nachfrageentwicklung und Qualifikationsanforderungen konzentrieren. Die Initiative muss sowohl von den Arbeitgebern und von den Mitarbeitern kommen. Letztere sind nicht nur passive Empfänger der Ausbildung, sondern spielen eine aktive Rolle, um ihr eigenes Schicksal zu gestalten. Persönliche Verantwortung kann durch das Angebot von mehr Flexibilität an die Mitarbeitern verbessert werden, um ihre eigenen Ausbildungsinitiativen zu organisieren, sowie durch Beratung in den Fragen von der Arbeitsumwelt. Die Bemühungen müssen auf den beiden Seiten durchgeführt werden, dann verstärken sie sich gegenseitig und werden stimuliert.

Um die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit in der Personalentwicklung unter Berücksichtigung der verschiedenen Lebens- und Karrierestufen der Mitarbeiter zu fördern, soll die lebensphasenorientierte Personalpolitik auf folgenden Grundsätzen basieren:

• Förderung des "lebenslangen Lernens": Dies erfordert eine "Lernkultur" innerhalb des Unternehmens, so dass Lernprozesse in verschiedenen Lebensphasen eingebaut werden. Eine solche Kultur erkennt an, dass in einem informellen Kontext erworbene Kompetenzen, zum Beispiel durch freiwillige Arbeit oder Urlaub aus familiären Gründen zum lebenslangen Lernen und zur Anhäufung von Erfahrungen auf der gleichen Art und Weise wie die formalen Qualifikationen beitragen. Lebenslanges Lernen kann durch solche Methoden wie "Lerninseln", "Werkstattkreise", Jobeinreichung, Jobverlängerung und Jobrotation erreicht werden. Für die Unternehmen, bieten E-Learning und Blended-Learning-Programme viele Vorteile (Hausbesuch, eine größere Relevanz und reduzierte Kosten). Sie bieten Mitarbeitern einen hohen Grad an Kontrolle über ihre Zeit, so dass sie ihre Ausbildung an den jeweiligen Phasen ihres Lebens und Karriere anpassen.

• Zielgruppendifferenzierung: Unter einem individualisierten Ansatz zur Entwicklung der Arbeitskräften, legt man mehr Wert auf die Lebensphasen, die Qualifikationen, Stärken, Vorlieben und Interessen, Lebensgeschichten, Verantwortungsbereiche und spezifische Aufgaben der Mitarbeiter. Individualisierte Bildungsmaßnahmen müssen die Verfügbarkeit der Mitarbeiter (z.B. die Ausbildung auf Teilzeitbasis, Wochenendseminare Abgabe, Kinderbetreuung während der Zeit der Ausbildung, die Schulung der Nähe, wo die Menschen leben/arbeiten) und ihr Alter berücksichtigen. Die Erwachsenenbildung unterscheidet sich von der Schul- oder als Lehrlingsausbildung. Die Mitarbeiter, die ihre Karriere für einen begrenzten Zeitraum unterbrochen haben (zum Beispiel um den Eltern- oder Betreuungs- oder Forschungsurlaub zu haben), können gezielte Ausbildung beim Wiedereintritt erfordern oder die Ausbildung während des Urlaubs angeboten werden, um Verbindungen mit dem Unternehmen zu halten und die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.

• Die Konzentration auf interdisziplinäre Fähigkeiten: Um lebenslange Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen, muss die Personalentwicklung eine breite Palette von "Soft Skills", wie Initiative, Eigenverantwortung und soziale Kompetenz neben fachlichem, industriellem und technischem Wissen, fördern. Soft Skills können auch außerhalb des Arbeitsplatzes (z.B. durch familienbezogene Aufgaben oder Freiwilligenarbeit) erworben werden. Es ist wichtig, dass diese während der regelmäßigen Gesprächen mit den Mitarbeitern untersucht werden: es ist nicht ungewöhnlich für die Mitarbeiter, "heimlich" die Fähigkeiten zu besitzen, die für sie unerkannt sind oder nicht sinnvoll genutzt werden. Personalentwicklung, die zur Erreichung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgerichtet ist, erkennt die Fähigkeiten, die außerhalb des Arbeitsplatzes erworben worden sind, wenn offene Stellen besetzt werden, und nimmt eine aufgeschlossene Ansicht von Familien- und privaten Belangen, wenn die Jobinterviews durchgeführt oder Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten gebeten werden.

*Hauptteil*

Die Konzepte der Lebensphasenorientierung und Diversity beinhalten die Entwicklung eines Individuums in aufeinanderfolgender Karriere und Lebensstadien, einschließlich der Bedeutung, die eine Person im Verhältnis zu anderen Lebensaktivitäten legt. Das Konzept geht von der "Lebensdauer des Alters" statt des Konzepts eines chronologischen Alters, wodurch die Möglichkeit für relevante Verhaltensänderungen an jedem Punkt im Lebenszyklus (und nicht nur im hohen Alter) angenommen wird (Kooij, 2007). Die Fokussierung auf Lebensphasen ist unverwechselbar durch die Kombination von Arbeit und Leben, und wegen der komplexen und dynamischen Flugbahnen, die als möglich angesehen werden. Diese Annahmen stehen vor dem Hintergrund der bestehenden Literatur. Soziologische Forschung des Übergangs der Jugendlichen ins Erwachsenenalter hat gezeigt, dass die traditionellen hoch standardisierten Trajektorien der Schule, Arbeit und Familiengründung deutlich im vorigen Jahrhundert und vor allem seit den 1960er Jahren verändert wurden. Es gibt eine größere Diversity in der Folge des Schulabschlusses, Hausverlassens, Eintritts in den Arbeitsmarkt, Ehe und Elternschaft (Kooij, 2007).

Die Forschungen, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter systematisch auf verschiedenen Lebensphasen entweder von einer langfristigen oder aus einer vergleichenden Perspektive analysieren, sind sehr selten. Die meisten Untersuchungen konzentrieren sich nicht auf Diversity und verschiedene Lebensphasen, sondern auf junge Mitarbeiter oder ältere Arbeitnehmer als solche. Pogson (2003) gibt einen Einblick in die Unterschiede in der Arbeitsmoral zwischen den Mitarbeitern in verschiedenen Karrierestufen. Sie sehen Arbeitsmoral als multidimensionale Konstruktion, die in ihrem Leben tief verwurzelte Werte in Bezug auf den grundlegenden Ort der Arbeit widerspiegelt. Pogson, Morrow und McElroy (1987) verwenden drei Karrierestufen und das chronologische Alter, um die Lebensphasen der Mitarbeiter zu beschreiben. Pogson stellt die Ergebnisse dar, die zu diesem Papier von Interesse sind (Gerlmaier et al., n.d.). Sie zeigen, dass die Befragten in der Erprobungsphase mehr Wert auf harte Arbeit und auf Freizeit als andere Befragten legen, aber weniger starke Haltung in Bezug auf die sinnvolle Nutzung der Zeit haben, um die Zeitverschwendung zu verhindern. Die Befragten in der Mittenphase legen weniger Wert auf harte Arbeit und Freizeit, aber sich weniger dazu neigen, die Zeit zu verschwenden. Schließlich sind die Befragten in der Stabilisierungsstufe irgendwo in der Mitte, aber sie legen so viel Wert auf harte Arbeit, wie die Befragten, die auf der Mittenphase sind, trotzdem weniger als die Befragten in der Erprobungsphase (Merse and Spickermann, 2014).

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Idee der Differenzierung in Lebensphasen, die auf der Diversity beruht, als solche relevant ist, weil es signifikante Unterschiede in mehreren Dimensionen der Arbeitsmoral gibt, die mit den Aspekten der Arbeit und mit Aspekten der Arbeit in Bezug auf Freizeit zu tun haben (Lebensphasenorientierte Personalpolitik, 2014). Die wesentlichen Unterschiede zwischen den drei Karrierestufen sind weniger überzeugend, weil sich die Forscher entschieden haben, nur drei Stufen zu unterscheiden sowie die Befragten in einer bestimmten Stufe auf der Grundlage ihres kalendarischen Alters zu klassifizieren und weil die Menge der Diversity in der Arbeitsmoral, die erklärt werden könnte, gering war.

*Kritik/Diskussion*

Andere Untersuchungen, die eine Lebensphasenperspektive einnehmen, haben sich vor allem auf junge und ältere Mitarbeiter mit unterschiedlichen Erfahrungen und Prioritäten konzentriert. Vinken untersucht, inwieweit sich die soziologische Idee des Individuums als Schöpfer seiner/ihrer Biographie von jungen Menschen unterstützt wurde. Es zeigte sich, dass junge Menschen im Alter vor dreißig Jahren die Aussage "Ich versuche, die Umstände zu meinen Wünschen anzupassen" mehr als junge Menschen in der Kategorie von 30 bis 40 Jahren unterstützen (Jutta Rump., 2014). Auf der anderen Seite gibt es auch einige Kontinuitäten, die Karriereanker betreffen. Es gibt eine Diversity innerhalb der Kategorie der jungen Mitarbeiter, die aus früheren Untersuchungen bekannt sind. Einige sind durch die Idee motiviert, den anderen und der Gesellschaft Gutes zu tun, während die anderen bevorzugen, einen Arbeitgeber und einen sicheren Arbeitsplatz in der Nähe zu Hause zu haben, während noch andere ihre Abhängigkeit von der Organisation begrenzen und viel Wert auf ihr Privatleben legen wollen (Lebensphasenorientierte Personalpolitik, 2014).

Schalk hat gezeigt, dass ältere Mitarbeiter einen stärkeren psychologischen Vertrag als jüngere Mitarbeiter haben. Sie fühlen sich verpflichtet, zusätzliche Stunden zu arbeiten, arbeiten gut mit den anderen, leisten gute Dienste und machen eine gute Arbeit. Allerdings fühlen sie auch, dass die Organisation in Bezug auf ihre Verpflichtung ein gutes Arbeitsklima und Respekt in geringerem Maße auf sie als auf jüngere Mitarbeiter schafft (Kramer and Maikranz, 2013).

Mit einem Lebensphasenkonzept des Alters und der Konzentration auf ältere Arbeitnehmer und ihre Arbeitsmotivation, setzte Kooij die Idee fort, dass Motivationsentscheidungen bemerkenswert ähnlich und stabil in der gesamten Familie auf allen Lebensphasen erscheinen, aber, dass die persönlichen Wünsche des Partners sowie finanzielle und gesundheitliche Erwägungen einen großen Einfluss auf die Entscheidung, sich zurückzuziehen, haben (Kooij, 2007). Offensichtlich spielen die Unterschiede in institutionellen Vereinbarungen zwischen den Ländern eine Rolle bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, aber sie sind oft in der Forschung implizit.

Die Studien, die Eigenschaften der Laufbahn oder Lebensphasen von Mitarbeitern beschreiben, indem sie die verschiedenen chronologischen Alter analysieren, vermuten, dass das Alter einher mit ähnlichen Erfahrungen aus der Vergangenheit der Mitarbeiter in einer bestimmten Altersgruppe und ähnlichen Erwartungen über ihre Zukunft geht. Solche Studien schenken in der Regel weniger Aufmerksamkeit auf Unterschiede innerhalb der Gruppe. Greller und Stroh (1995) argumentieren, dass solche Studien besonders unangemessen in der Analyse der Arbeitnehmer im mittleren Alter und darüber hinaus sind, weil sie individuelle Unterschiede ignorieren. Im Gegensatz dazu beginnt das Konzept der Lebensphasendiversity nicht mit einem bestimmten kalendarischen Alter, aber mit der subjektiven Identifizierung einer bestimmten Lebensphase von einem Mitarbeiter. Dies ist ein signifikanter Unterschied zwischen dieser Studie und der Studie von Pogson, wer die Befragten zu einer bestimmten Karrierestufe auf der Grundlage ihres kalendarischen Alter zurechnet und die von den Forschern gewählten Altersgrenzen für die Karrierestufen verwendet (Kramer and Maikranz, 2013). Zur Folge kann Pogson et die Auswirkungen der Karrierestufe von denen vom Alter trennen. Ausgehend von der subjektiven Identifizierung eines Mitarbeiters mit einer bestimmten Lebensphase und unter der Annahme, dass andere Aspekte der Mitarbeiterdiversity wie Geschlecht und Arbeitsorientierung zu den Bedürfnissen hinzugefügt werden sollen, die die Mitarbeiter in einem bestimmten Beruf und Privatleben haben, sind wir daran interessiert, die Merkmale der Lebensphasen zu analysieren. Wir verwerfen nicht das Alter, weil wir erkennen, dass es altersbedingte Faktoren wie abnehmende Gesundheit und Karriereplateaus im Fall von älteren Mitarbeitern gibt, die negativ ihre Motivation beeinflussen, die Arbeit fortzufahren (Kooij, 2008).

Die Lebensphasen- und Diversity-Management-Konzept interessiert sich für die Eigenschaften einer bestimmten Stufe, auf der die Bedürfnisse der Mitarbeiter von der Organisation der Arbeit und Personalpraktiken erfüllt werden sollen, damit die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden und motiviert sein. Dieses Interesse an Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer Bereitschaft, sich Mühe zu geben, wurde durch die jüngsten Studien über die HRM-Performance-Kette inspiriert. Der Fokus auf die Tatsache, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt werden müssen, wird in einem Kontext mit der Notwendigkeit der Berücksichtigung von Diversity der Mitarbeiter auf verschiedenen Lebensphasen betrachtet. Aus der Perspektive der kulturellen Unterschiede zwischen den ethnischen Gruppen kann dies als gültige Operationalisierung in Frage gestellt werden (Rump, Eilers and Groh, 2008).

Unser Anspruch ist beruht aber auf der Forschung von Van Esbroek und Van Engen (2008). Sie zeigten, dass alle Ansätze für das interkulturelle Management spezifische Risiken und negative Effekte aus der Sicht von ethnischen Minderheiten und einer Mehrheitsgruppe haben. Ein Ansatz in Bezug auf die Nutzung und die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen scheint auf die Gründe der Verteilungsgerechtigkeit am akzeptabelsten zu sein, weil die Unterschiede zwischen den Menschen zu Individuen und nicht zu einer Kultur oder ethnischen Gruppe zugeschrieben werden.

*Fazit*

Die Art und Weise, auf welcher die lebensphasenorientierte Personalpolitik umgesetzt wird, ist für jedes Unternehmen einzigartig: sie bestimmen die Lebens- und Karrierephasen, die für ihre besondere Situation wichtig sind, und passen mögliche Maßnahmen und Instrumente den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Mitarbeiter an. Der erste Schritt besteht in der Analyse der Strategien und Instrumente, sowie deren Prüfung, ob sie auf unterschiedlichen Lebens- und Karrierephasen geeignet sind. Wir können folgendes Fazit über die Umsetzung ziehen:

• Es muss genug Zeit für die Durchführung und Bewertung mit festem Termin und Meilensteine geschenkt werden. Wenn dies nicht getan wird, gibt es ein Risiko, dass die Aufgaben immer wieder verschoben werden.

• Externe Unterstützung ist zumindest in der ersten Phase sehr wichtig, um den Horizont der Beteiligten zu erweitern

• Es ist wichtig, die Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter vom Anfang an einzubeziehen

• Es kann sehr nützlich und inspirierend sein, die Erfahrungen mit anderen Firmen in diesem Bereich zu erörtern.

• Zu Beginn ist es wichtig, eine systematische Bewertung der Situation und eine Analyse der Notwendigkeit besonderer Maßnahmen zu unternehmen. Zur gleichen Zeit sollten bestehende Praktiken kritisch geprüft werden (Kramer and Maikranz, 2013).

• Effektive interne Kommunikation ist während des gesamten Prozesses sehr wichtig, um alle Interessengruppen zu befriedigen.

• Der Erfolg lässt sich durch positive Erfahrungen der sowohl internen als auch externen Kommunikation verstärken.

• Umsetzung sollte durch ein internes Projektteam betreut werden (Jutta Rump, 2014).

Die Unternehmen, die ihre lebensphasenorientierten Konzepte und Maßnahmen eingeführt hatten, stellten dann fest, dass mehr als 80% der Mitarbeiter über private Dinge sehr positiv in Interviews angesprochen haben. Die Aktivitäten zu der beruflichen Entwicklung und Qualifizierung schaffen bei den Mitarbeitern das Gefühl, dass sie ernst genommen werden, und daher sind sie sogar noch engagierter als bisher. Das Verständnis der Mitarbeiter erhöht auch deutlich die Loyalität und Solidarität innerhalb des Teams. Einer der größten Vorteile ist die Stärkung der Beziehungen zwischen dem Arbeitnehmer und dem Unternehmen. Darüber hinaus erhält der Arbeitgeber viel mehr Informationen über seine / ihre Mitarbeiter, kann sie besser behandeln und ihre Stärken bei der Planung berücksichtigen. Leistung, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter sind für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Um dies zu erreichen, ist die Integration der Idee der Arbeit in Übereinstimmung mit dem Lebensphasen und Karrierestufen der Schlüssel. Es gibt eine Erhöhung des individuellen Glücks und Motivation aller Mitarbeiter. Dadurch kann eine strukturierte und langfristig erfolgreiche Personalplanung und Personalentwicklung gewährleistet werden (Rump, Eilers and Wilms, 2011).

Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) von Köln zeigt, dass Unternehmen, die eine lebensphasenorientierte Personalpolitik eingeführt haben, zeigen häufiger jährliche Gewinne, bessere Gewinnerwartungen, sind innovativer als die anderen und in einigen Fällen auch besser im Hinblick auf die Zahlenangaben der Indexe in der Personalpolitik wie zum Beispiel Krankenstand (Hammermann and Stettes, 2014). Im Jahr 2013 analysierte das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) die Geschäftsauswirkungen einer familienorientierten Personalpolitik zum zweiten Mal. Da familienorientierte Personalpolitik kann als Vorläufer der lebensphasenorientierten Personalpolitik betrachtet werden, sind die Ergebnisse dieser Studie veranschaulichend. Laut der Studie wird ein verstärktes Bewusstsein für Familienorientierung unter anderem durch weniger Abwesenheit von der Arbeit, eine niedrigere Rate von Krankheitstage, weniger Kündigungen von den Mitarbeitern selbst und eine bessere Qualität der Bewerber begleitet. Darüber hinaus ist die Motivation der Mitarbeiter bei Unternehmen, die sich zunehmend und systematisch auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie konzentrieren, um 14 Prozent, und die Produktivität um 13 Prozent höher im Vergleich zu dem Gesamtdurchschnitt der Unternehmen (Hammermann and Stettes, 2014).

Works cited:

1. Gerlmaier, A., Gül, K., Hellert, U., Kämpf, T. and Latniak, E. (n.d.).*Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement*.
2. Hammermann, A. and Stettes, O. (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik*. Köln: Inst. der Dt. Wirtschaft.
3. Jutta Rump., (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik*. Springer Berlin Heidelberg.
4. Kooij, D. (2007). *Older workers’ motivation to continue to work: five meanings of age A conceptual review.* [online] Available at: http://www.leergang-ano.nl/pdfs/kooij.pdf [Accessed 12 May 2016].
5. Kramer, J. and Maikranz, F. (2013). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik*. Norderstedt: Books on Demand.
6. Lebensphasenorientierte Personalpolitik. (2014). Gabler
7. Leicht-Scholten, C. (2009). *Diversity Management in der Praxis einer wissenschaftlichen Einrichtung: Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung*. [online] Available at: http://www.che.de/downloads/Hochschulkurs/SF3\_2009\_leicht\_scholten.pdf [Accessed 12 May 2016].
8. Mallich, K. and Gutiérrez-Lobos, K. (2011). *Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung*. [online] Available at: https://www.meduniwien.ac.at/homepage/fileadmin/HP-Relaunch/pdforganisation/personalentwicklung/2011\_Mehr\_Chancen\_durch\_Vielfalt.pdf [Accessed 12 May 2016].
9. Merse, S. and Spickermann, R. (2014). *Erfolgreiches Diversity-Management in DGFP-Mitgliedsunternehmen.* [online] Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Available at: https://static.dgfp.de/assets/news/2014/DGFPDiversity.pdf [Accessed 12 May 2016].
10. Rowold, J. (2015). *Human Resource Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
11. Rump, J. and Eilers, S. (2012). Handlungsreich und maßgeschneidert: Facetten einer lebensphasen- oder krisenorientierten Personalpolitik. *Leidfaden*, 1(3), pp.7-12.
12. Rump, J., Eilers, S. and Groh, S. (2008). *Strategie für die Zukunft*. Mainz: Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz.
13. Rump, J., Eilers, S. and Wilms, G. (2011). *Strategie für die Zukunft*. Mainz: [s.n.].