



# Neue Normalität in der Arbeitswelt: Konsequenzen für die Lebensphasenorientierte Personalpolitik

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



# New Normal

# New Normal

1. Die Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – Ökonomische Transformation – Ökologische Transformation
2. Drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel
3. Drei „Währungen“: Geld – Zeit – Purpose
4. Drei Aspekte der Organisation: Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen
5. Drei Formen der Zusammenarbeit: Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit.
6. Drei Merkmale der Führung: Transparenz – Partizipation – Krisenstab.
7. Drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeit: Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit

## Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Ziel der lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebens- und Berufssituationen sowie Denk- und Handlungsmuster der Beschäftigten.



# Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation

Berufsphasen	Einstieg	Entwicklung	Wachstum	Reife	Ausland	Berufl. Rückzug
Lebensphasen	<p>Maßnahmen und Führungs- Instrumente zur Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen</p>					
Single						
Partnerschaft						
Elternschaft						
Pflege						
Um-/ Neuorientierung						
Krankheit						
bürgerschaftl. Engagement						
...						





# Lebensphasen-orientierung als MUSS in der Neuen Normalität?

# 1. Transformations-Trilogie



# Transformations-Trilogie

Digitale Transformation  
Ökonomische Transformation  
Ökologische Transformation





# VUCA

- V = Volatility** (Unberechenbarkeit)
- U = Uncertainty** (Unsicherheit)
- C = Complexity** (Komplexität)
- A = Ambiguity** (Mehrdeutigkeit)

**Veränderung = Normalzustand**



## Veränderung als Normalzustand

**VUCA = Transformation**

**Wir befinden uns in einer  
Transformation (und nicht (mehr) in  
einem Change-Prozess)!**

**Und das dreifach: digital – ökonomisch – ökologisch**



## Orientierung + Balance

In einem immer wählenden  
Veränderungsstrom braucht es  
Orientierung und Balance.





# Employability + Resilienz

Kompetenzen /  
Qualifikationen

**Beschäftigungs-  
fähigkeit**

Identifikation  
/ Motivation

Gesundheit /  
Wohlbefinden

**„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“**

## Bezug zur Lebensphasenorientierung

Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik trägt erheblich dazu bei, Berufliches und Privates zu vereinbaren, was wiederum Stabilisierung und Orientierung bietet sowie zur Resilienz führt.



## 2. Knappes Gut „Geld“



## Knappes Gut „Geld“

- Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten, was zu einer Fokussierung von Investitionen führt
- Priorisierung von Themen und Projekten
- Bedeutungszuwachs von Kosten-Nutzen-Betrachtungen
- Gefahr eines Verteilungskampfes um Geld / finanzielle Ressourcen



## Bezug zur Lebensphasenorientierung

Wenn die Lebensphasenorientierte Personalpolitik bisher nicht als strategisches Handlungsfeld verankert ist, besteht die Gefahr, im Verteilungskampf um die knappe Ressource „Geld“ nur bedingt zum Einsatz zu kommen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen, den Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik auf der Basis einer Controlling-Sprache und der OKR-Kriterien(Objectives and Key Results) sichtbar zu machen.





### 3. „Währung“ Zeit



## Umgang mit Zeit

Beschleunigung und Veränderungsdynamik  
 Zunahme von Komplexität  
 Veränderung als Normalzustand



Umgang mit dem limitierten Faktor „Zeit“ =  
 Kernkompetenz



Zeit = Knappes Gut  
 Wunsch nach Zeitsouveränität und Balance



## Bezug zur Lebensphasenorientierung

Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik hat das Ziel, Menschen und Systeme in Balance zu halten und die Ressource Zeit bestmöglich auf unterschiedliche Lebenssituationen aufzuteilen.

Der verantwortungsvolle Umgang mit Zeit führt zur Attraktivität als Arbeitgeber.



## 4. Agiles Arbeiten



## Agilität als Prinzip der Organisation

Agilität (im organisationalen Kontext) bedeutet

- **selbstbestimmt,**
- **selbstorganisiert,**
- **Kommunikativ,**
- **hierarchiefrei**

mit dem grundsätzlichen Ziel, Innovationen zu generieren.



## Guideline

**Weg vom intrapersonellen Ansatz hin zum  
interpersonellen Ansatz!  
Ausnutzen der Schwarmintelligenz**



## Zielkonflikt zwischen agilem und flexiblem Arbeiten

„Wenn ein agil organisiertes Team im Flow ist, sich also an einem erfolgskritischen Zeitpunkt des Innovationsprozesses befindet, ist es kontraproduktiv, wenn ein Teammitglied oder mehrere Teammitglieder auf die Uhr schauen und feststellen, dass sie jetzt gehen müssen, um die Kinder von der Kinderbetreuung abzuholen oder den geplanten Sportaktivitäten nachzugehen.“



## Bezug zur Lebensphasenorientierung

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist nur bedingt mit der agilen Organisation kompatibel
- Agilität und Flexibilität folgen NICHT der gleichen Logik und haben NICHT das gleiche Ziel





## 5. Mobiles Arbeiten



## Voraussetzungen

**Technisch**  
**Organisatorisch**  
**Kulturell**  
**Persönlich**



### **Technische Voraussetzungen**

- Der Arbeitsort muss "beweglich" sein.
- Die technische Ausstattung muss gegeben sein.
- Bandbreite muss ausreichend vorhanden sein.
- Der Datenschutz muss eingehalten werden.
- Die Arbeitsschutzgesetze und -regelungen / Gesundheitsschutz / Ergonomie müssen eingehalten werden.

### **Organisatorische Voraussetzungen**

- Aufgaben müssen für mobile Arbeit geeignet sein.
- Produktivität muss dieselbe bleiben bzw. sein.
- Erreichbarkeit muss gewährleistet sein und es braucht Zeitslots für die Verfügbarkeit, die allen bekannt sind.
- Leistung muss „controllbar“ sein.
- Es braucht Regeln für die Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeiterfassung.
- Es braucht auch weiterhin stationäre Räume.
- Es braucht Räume des Zusammenkommens (stationär und virtuell).

### **Personelle Voraussetzungen**

- Die Mitarbeitenden müssen geeignet sein (Einstellung, Verhaltensmuster,...).
- Die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, in mobilen Arbeitsmodellen tätig zu sein (fachliche und überfachliche Kompetenzen).
- Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, auf Distanz zu führen. Dazu braucht es entsprechende Führungskompetenzen und Führungs-Instrumente. Es bedarf eines Werkzeugkastens zu „Führung auf Distanz“.

### **Kulturelle Voraussetzungen**

- Es bedarf einer Erreichbarkeitskultur.
- Die / der Mitarbeitende muss der Arbeit im Mobile Office zustimmen ebenso wie die Führungskraft (doppelte Freiwilligkeit).
- Es darf keine „Söldner-Mentalität“ entstehen / kein Einzelkämpfertum - Teamgedanke darf nicht verloren gehen.

## Bezug zur Lebensphasenorientierung

- **Vor der Corona-Krise:** Arbeitsmodell vor allem für Frauen, pflegende Angehörigen und Generation Y / Z.
  - **In der Corona-Krise:** Arbeitsmodell für Alle, deren Tätigkeiten dies zulassen.
  - **Nach der Corona-Krise:** Arbeitsmodell für Alle,...
- ⇒ Sinkende Stigmatisierung bzw. Aufhebung der Stigmatisierung des Arbeitsmodells und der dort tätigen Personen.
- ⇒ **Aber:** Gefahr des Zementierens bestehender Rollenmuster und Familienmodelle (3 H`s).



## 6. Beschäftigungsfähigkeit





# Drei Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit

Kompetenzen /  
Qualifikationen

**Beschäftigungs-  
fähigkeit**

Identifikation  
/ Motivation

Gesundheit /  
Wohlbefinden

**„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“**

## Bezug zur Lebensphasenorientierung

Die Berücksichtigung der unterschiedlichen privaten Lebenssituationen sowie der jeweiligen Berufsphasen trägt zum Wohlbefinden bei, steigert die Motivation und vor allem die Identifikation mit dem Arbeitgeber und dem Team. Zudem resultieren aus der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben Lerneffekte und Kompetenzen, die für die Neue Normalität wichtig sind.





**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit !**