

Jürgen Johannes Schex

Lebensphasenorientierte Personalpolitik der Stadt Rosenheim

Biografieorientierung im Kontext
der beruflichen Laufbahn



Diplomica Verlag

**Schex, Jürgen Johannes: Lebensphasenorientierte Personalpolitik der Stadt
Rosenheim. Biografieorientierung im Kontext der beruflichen Laufbahn, Hamburg,
Diplomica Verlag GmbH 2017**

Buch-ISBN: 978-3-96146-504-0

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-004-5

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2017

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in
diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme,
dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei
zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können
Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die
Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine
Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2017
Printed in Germany

Über den Autor



Jürgen Johannes Schex, Dipl.-Verwaltungswirt (FH), wurde 1992 in Wasserburg a. Inn geboren. Nach seiner Berufsausbildung zum „Verwaltungsfachangestellten – Fachrichtung allgemeine innere Verwaltung des Freistaates Bayern und Kommunalverwaltung“ entschied sich der Autor, seine fachliche Qualifikation mit einem dualen Studium zum Dipl.-Verwaltungswirt (FH) bei der Stadt Rosenheim und der „Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern – Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung“ weiter auszubauen. Im Rahmen seines Studiums zum Dipl.-Verwaltungswirt (FH) absolvierte er außerdem ein Auslandspraktikum an der Southampton Solent University, England. Das Studium schloss der Autor im Jahre 2016 erfolgreich ab.

Bereits während seiner Berufsausbildung und seines dualen Studiums sammelte der Autor umfassende praktische Erfahrungen im Personalbereich. Weiter entwickelte der Autor ein besonderes Interesse an der lebensphasenorientierten Personalpolitik und der Biografieorientierung. Seine Tätigkeit in verschiedenen Personalabteilungen motivierte ihn, sich der Thematik des vorliegenden Buches zu widmen. Derzeit ist der Autor als Mitarbeiter in der Personalabteilung eines großen Dienstleistungsunternehmens und als freiberuflicher Dozent für Personalwesen und Betriebswirtschaftslehre tätig.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Hinweise	VI
1 Einleitung	1
2 Lebensphasenorientierung als Erfolgsmodell	3
3 Das Phänomen der Generationen	6
3.1 Generation Y	6
3.2 Generation X	7
3.3 Baby Boomer-Generation.....	7
3.4 Generationenstruktur des Verwaltungspersonals der Stadt Rosenheim.....	8
4 Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen	10
4.1 Flexible Arbeitszeitmodelle.....	10
4.1.1 Gleitzeit.....	11
4.1.2 Teilzeit.....	11
4.1.3 Berufsausbildung in Teilzeit.....	13
4.1.4 Führung in Teilzeit	14
4.1.5 Altersteilzeit.....	15
4.1.6 Flexible Altersarbeitszeit (FALTER).....	16
4.1.7 Sabbatical	17
4.1.7.1 Lebensarbeitszeitkonto	17
4.1.7.2 Teilzeitmodell nach Art. 88 Abs. 4 BayBG	18
4.1.7.3 Freiwilliges Ansparmodell.....	18
4.2 Beurlaubung	19
4.2.1 Familienbedingte Beurlaubung	19
4.2.2 Außerfamiliäre Beurlaubung	20
4.3 Elternzeit.....	21
4.4 Freiwillige Maßnahmen der Kinderbetreuung.....	21
4.5 Pflegezeit.....	22
4.6 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	23
4.7 Alternierende Telearbeit	25
4.8 Ortsnahe Weiterbildungsangebote	26
5 Problematiken der lebensphasenorientierten Personalpolitik	28

6 Biografieorientierung im Kontext der beruflichen Laufbahn	29
6.1 Personalauswahl	29
6.2 Förderung der Kompetenzbiografie.....	30
6.2.1 Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten.....	31
6.2.1.1 Ausbildungsangebot für Mitarbeiter.....	31
6.2.1.2 Fortbildungsangebot.....	32
6.2.2 Interkulturelle Kompetenz	32
6.2.3 Hospitation als Inspiration.....	34
6.2.4 Nebenamtliche Lehrtätigkeit	34
6.2.5 Rotationskonzept	34
6.2.6 Führungskräfteentwicklungsprogramm.....	35
6.3 Potenzialanalyse	35
7 Ausblick	37
Quellenverzeichnis	VII
Anlagenverzeichnis	XIV

Abkürzungsverzeichnis

AL	Angestelltenlehrgang
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
AzV	Arbeitszeitverordnung
BAG	Bundesarbeitsgericht
BayBesG	Bayerisches Besoldungsgesetz
BayBG	Bayerisches Beamten-gesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BeamStG	Beamtenstatusgesetz
BEEG	Bundeseltern-geld- und Elternzeitgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
Bes.Gr.	Besoldungsgruppe
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
Buchst.	Buchstabe
BVS	Bayerische Verwaltungsschule
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DV BEM	Dienstvereinbarung über das Betriebliche Eingliederungsmanagement bei der Stadt Rosenheim
DV-TELEA	Dienstvereinbarung Telearbeit der Stadt Rosenheim vom 01.09.2011
FALTER	Flexible Altersarbeitszeit
FPfZG	Familienpflegezeitgesetz
gem.	gemäß
grds.	grundsätzlich
i. d. R.	in der Regel
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
Llbg	Leistungslaufbahngesetz

nVD	nichttechnischer Verwaltungsdienst
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
QE	Qualifikationsebene
Rdnr. / Rdnrn.	Randnummer / Randnummern
SGB IV	Sozialgesetzbuch Viertes Buch
SGB VII	Sozialgesetzbuch Siebtes Buch
SGB IX	Sozialgesetzbuch Neuntes Buch
TV FlexAZ	Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte
TVG	Tarifvertragsgesetz
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
UrlV	Urlaubsverordnung
VFA-K	Verwaltungsfachangestellte/r – Fachrichtung allgemeine innere Verwaltung des Freistaates Bayern und Kommunalverwaltung
VV-BeamStR	Verwaltungsvorschriften zum Beamtenrecht

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konflikte verschiedener Lebensphasen	3
Abbildung 2: Konflikte innerhalb der „Familiären Lebensphase“	4
Abbildung 3: Generationenstruktur des Verwaltungspersonals der Stadt Rosenheim	8
Abbildung 4: Altersstruktur der Führungskräfte der Stadt Rosenheim	15
Abbildung 5: Übersicht Kompetenzen	30
Abbildung 6: Altersstruktur der Mitarbeiter der Entgeltgruppen E9-E12 / Bes.Gr. A9-A13	31

Hinweise

Zur besseren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Buch die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Außerdem sind mit dem Begriff „Mitarbeiter“ sowohl Beamte wie auch Tarifbeschäftigte gemeint. Wenn es unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen erfordern, wird eine Differenzierung der Begrifflichkeiten vorgenommen.

Das vorliegende Buch beschränkt sich inhaltlich auf die allgemeine innere Verwaltung der Stadt Rosenheim, sodass ausgegliederte städtische Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit oder auch spezielle Berufsgruppen wie Lehrkräfte, soziale und technische Dienste keine Berücksichtigung finden. Jedoch sollen die vorliegenden Arbeitsergebnisse richtungsweisend für die gesamte Personalpolitik der Stadt Rosenheim sein. Stichtag für die erhobenen Daten, die Grundlage für Statistiken und Aussagen im Zusammenhang mit der Stadt Rosenheim stehen, ist der 01.12.2015. Gleiches gilt für den maßgeblichen Rechtsstand.

Für den Bereich der Arbeitnehmer findet der TVöD entweder kraft Gesetzes bei beidseitiger Tarifgebundenheit (§ 4 Abs. 1 Satz 1, § 3 Abs. 1 und § 2 Abs. 1 TVG) oder durch die Aufnahme einer „Einbeziehungsabrede“ unter § 2 des jeweiligen Arbeitsvertrags Anwendung. Für Beamte ist insbesondere das BeamStG und das bayerische Beamtenrecht maßgebend (Art. 1 Abs. 1 BayBG). Das „Gleichstellungskonzept der Stadtverwaltung Rosenheim mit Mädchenrealschule, Baubetriebshof und Stadtentwässerung“ befand sich zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Buches in der Entwurfsphase. Aus kommunalrechtlichen Gründen wird auf einen Abdruck des Personalausschussbeschlusses der Stadt Rosenheim vom 19.10.1988 im Anlagenverzeichnis verzichtet, da dieser Beschluss in nichtöffentlicher Sitzung gefasst wurde.

1 Einleitung

Die oberbayerische kreisfreie Stadt Rosenheim mit über 60.000 Einwohnern ist das wirtschaftliche und kulturelle Zentrum zwischen München und Salzburg.¹ Die Stadt Rosenheim präsentiert sich laut aktuellem Leitbild als eine bürgerfreundliche, offene und gut funktionierende Stadt. Dabei sind der globale Wettbewerb, ökologische Veränderungen und der demographische Wandel zentrale Herausforderungen für die Stadt Rosenheim.² Um die vielfältigen Aufgaben und Visionen einer kreisfreien Stadt entsprechend dem Leitbild weiter wahrzunehmen, benötigt die Stadt Rosenheim qualifiziertes Personal. Hierzu sind kompetente Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Professionen erforderlich.

Der demografische Wandel ist aktuell in vielen Wirtschaftszweigen und Verwaltungseinrichtungen omnipräsent und stellt auch Kommunen wie die Stadt Rosenheim vor die Herausforderung, auch zukünftig bei zu erwartendem Fachkräftemangel das vielfältige Aufgabenspektrum durch kompetente und motivierte Mitarbeiter mit hoher Qualität und dienstleistungsorientiert wahrnehmen zu können. Darüber hinaus prägen zusätzlich auch technisch-ökonomische und gesellschaftliche Trends die zukünftige Personalpolitik einer Kommune.³ Um gegen diesen allgemeinen Arbeitsmarkttrend gewappnet zu sein, gilt es für die Stadt Rosenheim, zukünftig als möglichst attraktive Arbeitgeberin aufzutreten.

Die Verdienstmöglichkeiten nach TVöD und BayBesG, an die die Stadt Rosenheim gebunden ist, sind hierfür wenig geeignet. Würden Leistungsträger ihre Arbeitgeberwahl nämlich ausschließlich nach den Verdienstmöglichkeiten ausrichten, bräuchten Kommunen, insbesondere bezogen auf Hochschulabsolventen, erst gar nicht in den Wettbewerb eintreten. Wie Befragungen zeigten, spielen für viele Fachkräfte nicht nur monetäre Aspekte, sondern die Balance zwischen Familie/Freizeit und Beruf, Standortsicherheit und Sicherheit des Arbeitsplatzes eine immer größere Rolle. Außerdem streben viele Nachwuchskräfte nach ethischen Idealen, die eine Kommune mit ihren auf das Gemeinwohl ausgerichteten Aufgaben bieten kann.⁴

Diese Erkenntnisse zeigen, dass für die Stadt Rosenheim zukünftig gerade der Ausbau und die zielgerichtete Umsetzung einer lebensphasenorientierten

¹ Vgl. Neubürgerbroschüre – Informationen für Bürger und Gäste der Stadt Rosenheim 2014, S. 1 – Anlage 4.

² Vgl. Leitbild des Dienstleistungsunternehmens Stadt Rosenheim – Anlage 9.

³ Vgl. Rump/Eilers: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, S. 5.

⁴ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/2010: Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen – Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements, S. 29 ff.

Personalpolitik eine immer wichtigere Rolle einnehmen wird. Dies macht auch die Aussage der Oberbürgermeisterin, Frau Gabriele Bauer, im Vorwort des Entwurfs des Gleichstellungskonzepts deutlich, wonach das Ziel der Stadt Rosenheim eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ist.⁵ Hierdurch kann es ihr besser gelingen, im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft und mit anderen Behörden motivierte und qualifizierte Fachkräfte an sich zu binden, aber auch leichter zu rekrutieren.

Weiter muss sich die Stadt Rosenheim auch dem Thema „Biografieorientierung“ annehmen. Über die unmittelbare Fachkompetenz hinaus verfügen die Mitarbeiter über weitere, dem Arbeitgeber oftmals unbekannte oder unbewusste Kenntnisse und Fertigkeiten, die für das Unternehmen förderlich wären. Werden Mitarbeiter entsprechend ihrer Biografie eingesetzt, unterstützt dies deren Motivation, Arbeitsleistung und Arbeitgeberbindung. Deswegen ist die Stadt Rosenheim in Sachen Personalauswahl und -einsatz gefordert, die verschiedenen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter soweit möglich zu berücksichtigen. Ebenso ist die Stadt angehalten, vor allem die Kompetenzbiografie weiter zu fördern.

Im Folgenden wird die derzeitige Gesamtsituation der lebensphasenorientierten Personalpolitik und der Biografieorientierung der Stadt Rosenheim dargestellt und analysiert. Es werden weitere Möglichkeiten hierzu aufgezeigt, wie sie ihre Attraktivität als Arbeitgeberin erhöhen und so weiterhin ein zukunftsfähiges und vorbildhaftes Dienstleistungsunternehmen bleiben kann.

⁵ Vgl. Entwurf des Gleichstellungskonzepts der Stadtverwaltung Rosenheim mit Mädchenrealschule, Baubetriebshof und Stadtentwässerung, S. 1 – Anlage 1.

2 Lebensphasenorientierung als Erfolgsmodell

Das Leben eines jeden Menschen ist durch unterschiedliche Phasen geprägt. Diese ergeben sich sowohl im privaten wie auch im beruflichen Bereich. Im Leben eines Menschen führen Höhen und Tiefen, prägende Ereignisse und verschiedenste Erfahrungen, die zum großen Teil altersunabhängig sind, zu verschiedenen Lebensphasen. Je nach Lebensphase ergeben sich für den Menschen unterschiedliche Anforderungen, Befindlichkeiten und Bedürfnisse.⁶

Die Lebensphasen werden dem Grunde nach in folgende Gruppen eingeteilt:

- **Familiäre Lebensphasen:** z. B. Beziehung, Elternschaft, Pflege, Lebens- und Arbeitssituationen des Partners und das soziale Netzwerk.
- **Außerfamiliäre Lebensphasen:** z. B. Ehrenamt, Hobby, Krankheit, Nebentätigkeit, privat initiierte Weiterbildung, kritisches bzw. traumatisches Ereignis und Verschuldung.
- **Berufliche Lebensphasen** (Berufsphasen), die sich in Einstieg/Orientierung, Reife, Führung, Auslandserfahrung und Ausstieg gliedern.⁷

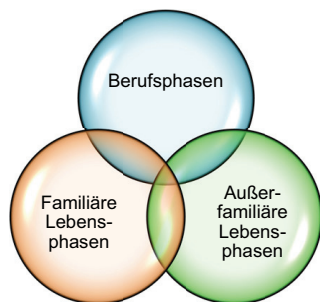


Abbildung 1: Konflikte verschiedener Lebensphasen

Wie die nebenstehende Abbildung 1 verdeutlicht, greifen die einzelnen Gruppen ineinander und stehen in gegenseitigem Konflikt. Die Herausforderungen (= Schnittmengen) der jeweiligen Person bestehen deshalb darin, das Zusammenspiel der einzelnen Phasen möglichst optimal zu vereinbaren. Der Arbeitgeber ist seinerseits gefordert, den Mitarbeiter dabei zu unterstützen. So ist

beispielsweise der Arbeitsalltag für die einzelnen Mitarbeiter der Stadt Rosenheim von erhöhter Arbeitsbelastung, Termindruck und Informationsflut gekennzeichnet. Dabei wird oftmals von Vorgesetzten und Kollegen auf die individuellen familiären und außerfamiliären Lebensphasen des Mitarbeiters wenig Rücksicht genommen. Dies wäre allerdings wichtig, um die Leistungsfähigkeit und Motivation, aber auch die psychische und physische Gesundheit des Mitarbeiters dauerhaft zu erhalten. Lösungsmöglichkeiten hierzu werden nachfolgend unter Gliederungspunkt 4 ausgeführt.

⁶ Vgl. Rump/Eilers: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, S. 20.

⁷ Vgl. Rump/Eilers: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, S. 21 ff.



Abbildung 2: Konflikte innerhalb der „Familiären Lebensphase“

Die Abbildung 2 veranschaulicht am Beispiel der Gruppe der „Familiären Lebensphase“, dass auch innerhalb einer Gruppe bestimmte Lebensphasen kollidieren können. Diese Herausforderungen (= Schnittmengen) stellen ebenfalls eine zusätzliche Belastung für den betroffenen Mitarbeiter dar.⁸

Eine praktizierte lebensphasenorientierte und damit wertschätzende Unternehmenskultur betrachtet den Menschen nicht nur als Funktionsträger im Unternehmen, sondern als Ganzheit. Es sollen dabei seine Erfahrungen und Emotionen im Beruf sowie im Privat- und Familienleben Berücksichtigung finden.⁹ Diese Unternehmensphilosophie schafft außerdem ein Gleichgewicht zwischen einer effektiven und effizienten Aufgabenerfüllung einerseits und gewährleistet die langfristige Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern andererseits.¹⁰

Die Stadt Rosenheim verfolgt schon seit langem lebensphasenorientierte Gedanken und Ansätze in der Personalpolitik, weil immer deutlicher wurde und wird, dass die stringenten Vorgaben aus Tarifverträgen und Gesetzen oft genug mit der Lebens- und Arbeitswirklichkeit nicht konformierbar sind.¹¹

Durch das aktuelle „Personalentwicklungskonzept Stadtverwaltung Rosenheim 2012“ werden einige grundlegende Ziele der Personalentwicklung fokussiert. Die Berücksichtigung der gesamten Lebenssituation, insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ist dabei als zentrales lebensphasenorientiertes Ziel der Personalentwicklung definiert worden. Die Stadt Rosenheim dokumentiert hierdurch, wie wichtig ihr eine ganzheitliche lebensphasenorientierte Personalpolitik ist. Auch im Hinblick der Mitarbeitergewinnung und -bindung ist die individuelle Lebenssituation des Mitarbeiters stets zu beachten.¹² Um diesen verschiedenen Anforderungen langfristig gerecht zu werden, sollte die Stadt Rosenheim eine individuelle, auf den Mitarbeiter zugeschnittene „Work-Life-Balance“ – also

⁸ Vgl. Rump/Eilers: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, S. 24.

⁹ Vgl. Rump/Eilers: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, S. 30.

¹⁰ Vgl. Wieliki: „Durch kleine Schritte zum Erfolg“ – Personalmanagement im demografischen Wandel am Beispiel der Stadt Hamm, S. 7.

¹¹ Vgl. Trifellner, Bernd: Stadt Rosenheim, Sachgebietsleiter Personalservice u. -entwicklung, mündliche Auskunft, 28.12.2015.

¹² Vgl. Personalentwicklungskonzept Stadtverwaltung Rosenheim 2012, S. 6 u. 10 – Anlage 10.

die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben – schaffen.¹³ Wissenschaftliche Studien konnten nämlich zeigen, dass die Identifikation durch Work-Life-Balance-Maßnahmen des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen gesteigert werden kann. Dadurch verringert sich für die Stadt Rosenheim die daraus resultierende negative Konsequenz eines Arbeitgeberwechsels.¹⁴

Das zukunftssträchtige Erfolgsmodell der lebensphasenorientierten Personalpolitik sollte deshalb von der Stadt Rosenheim als modernes Dienstleistungsunternehmen weiter verfolgt und verstärkt werden.

¹³ Vgl. Rump/Eilers: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, S. 16.

¹⁴ Vgl. Kaiser/Ringlstetter: Work-Life Balance – Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, S. 74 u. 76.