

Lebensphasenorientiertes Vergütungs- und Karrieresystem

Beschreibung

Bisher werden die Lebensphasen eines Mitarbeiters im Rahmen seines beruflichen Werdegangs weder bei der Gestaltung von Karrierepfaden noch bei der Vergütung genügend berücksichtigt. Um hier eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter zu ermöglichen, schlägt ASSTEL vor, verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente einzusetzen und unter lebensphasenorientierten Aspekten miteinander zu kombinieren.

Durch variable leistungsorientierte Vergütung, aber auch durch den Einsatz von Wertkonten können unterschiedliche Lebensphasen innerhalb des Vergütungssystems abgebildet werden. Ferner müssen innovative Karrierepfade sowie Teilzeitmodelle auf jeder Hierarchieebene geschaffen werden. Dies kommt den Wünschen der Arbeitgeber nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance entgegen, bringt aber auch Vorteile für den Arbeitnehmer.

Über ASSTEL

Unternehmen: ASSTEL

Branche: Dienstleistungen

Firmensitz: Köln

Mitarbeiterzahl: 300

ASSTEL ist ein modernes Versicherungsunternehmen mit flachen Hierarchien, innovativen Personal-konzepten und einer Philosophie, die den Mitarbeiter in den Vordergrund stellt. Dies zeigt sich an einem flexiblen Jahresarbeitszeitkonto, einem leistungsorientierten Vergütungssystem mit individuellen Zielvereinbarungen, einer intensiven Mitarbeiterkommunikation und -einbeziehung, einem professionellen Gesundheitsmanagement, einem unternehmerischen Rollenverständnis sowie einem ausgeprägten (Weiter-) Bildungs- und Entwicklungskonzept.

Die ASSTEL ist selbstständiges Mitglied im Gothaer Konzern und beschäftigt zurzeit rund 300 Mitarbeiter.

Das Konzept zur lebensphasenorientierten Vergütung und Karrieregestaltung der ASSTEL

Die ASSTEL arbeitet zurzeit an einem Projekt, die betrieblichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass das Unternehmen wettbewerbsstark und wandlungsfähig wird und zudem in der Lage ist, sich veränderten Bedingungen anzupassen und sich auf globalisierten Märkten zu behaupten. Unter anderem geht es der ASSTEL hierbei darum, unter Berücksichtigung des demographischen Wandels die personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass eine gesunde Work-Life-Balance der Mitarbeiter gewährleistet werden kann. Aus diesem Grund hat die Personalabteilung der ASSTEL ein Konzept für ein lebensphasenorientiertes Vergütungs- und Karrieresystem erstellt und prüft zurzeit die Möglichkeiten der Umsetzung.

Status quo

Ausgangspunkt für die Überlegungen der ASSTEL war, dass der bisherige Status quo der in Deutschland herrschenden Karriere- und Vergütungssysteme als unbefriedigend empfunden wird.

Die typische Karrierevorstellung, die in den Köpfen der Mitarbeiter vorherrscht, ist mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden. Damit geht einher, dass auch das gesellschaftliche Ansehen von der Position abhängt: Je höher die Hierarchiestufe, desto höher ist auch das Ansehen in der Gesellschaft. Dabei erfolgt die Vergütung größtenteils nach dem Senioritätsprinzip: Je älter der Mitarbeiter, desto höher sein Gehalt, oft unabhängig von seiner Leistung.

Als besonderes Manko der klassischen Karriere- und Vergütungssysteme empfindet es die ASSTEL, dass beim beruflichen Werdegang und bei der Gestaltung der beruflichen Rahmenbedingungen bisher die (vor allem vom Privatleben beeinflussten) Lebensphasen der Mitarbeiter so gut wie nicht berücksichtigt werden.

Was steckt hinter dem Konzept der Lebensphasen?

Den Ideen der ASSTEL liegt das Konzept der Lebenszyklen zugrunde, welche das menschliche Leben in verschiedene Phasen einteilt. Dieses Konzept wurde vor allem in den 70er Jahren von Wissenschaftlern entwickelt. Je nachdem, in welcher Phase sich ein Mensch gerade befindet, bestehen für ihn unterschiedlich Prioritäten und er beschäftigt sich mit verschiedenen Themen und Aufgabenstellungen. Beispielhaft zu nennen sind hier die Phasen Ausbildung, Studium, Berufseinstieg, Heirat, Arbeitgeberwechsel, Geburt der Kinder, Hausbau, berufliche Weiterbildung, Selbstständigkeit, Unterstützung pflegebedürftiger Verwandter

etc. In jeder Phase stehen andere Bedürfnisse und Motive im Vordergrund und der Fokus des Individuums kann unterschiedlich stark auf berufliche bzw. private Interessen gerichtet sein. Folglich wird das berufliche Leben eines Mitarbeiters beeinflusst von der jeweiligen Lebensphase, in der er sich gerade befindet. Dabei fließt das Privatleben und die Persönlichkeitsentwicklung in das berufliche Leben des Arbeitnehmers mit ein. Häufig bestehen Zielkonflikte zwischen den beruflichen und den privaten Phasen, verstärkt in jungen Jahren.

Die Vision der ASSTEL

Die ASSTEL verfolgt mit dem hier geschilderten Konzept die Vision, ein integriertes System zu schaffen, welches die Lebensphasen eines Menschen in innovativen Karrierepfaden sowie im Vergütungssystem widerspiegelt. Das primäre Ziel ist eine Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen. Insbesondere sollte es möglich sein, dass berufliche ‚Umstiege‘ und ‚Ausstiege‘ als selbstverständlich betrachtet werden.

Als Umstiege bezeichnet die ASSTEL dabei Wechsel der beruflichen Position, auch zwischen verschiedenen Hierarchieebenen. Dies wäre zum Beispiel dann der Fall, wenn sich ein Teamleiter dafür entscheidet, seine Führungsposition für eine Spezialistenposition innerhalb des Teams aufzugeben. Ausstiege sind Phasen, in denen das Beschäftigungsverhältnis ruht, zum Beispiel weil ein Mitarbeiter auf Weltreise gehen oder sich dem Hausbau und der Familie widmen möchte.

Ferner ist das Ziel der ASSTEL, bei Um- und Ausstiegen zu vermeiden, dass Mitarbeiter in eine berufliche Sackgasse geraten. Zum anderen soll verhindert werden, dass es zu einer Verschlechterung des Lebensstandards der Mitarbeiter - bedingt durch geringere oder gar fehlende Vergütung - kommt. Es soll folglich möglich sein, dass ein Mitarbeiter je nach Lebensphase unterschiedlich viel Zeit in seine beruflichen Werdegang investiert, ohne dass dies automatisch Einfluss auf seinen weiteren Werdegang nimmt und ohne dass es zu großen finanziellen Einbußen kommt. Die Vision der ASSTEL ist es zusammengefasst, unter Berücksichtigung der Lebensphasen den Mitarbeitern ein gut bezahltes und abwechslungsreiches Berufsleben zu ermöglichen, welches auch jenseits der klassischen Karrierevorstellungen liegen kann.

Werkzeuge zur Erreichung der Vision

Wie kann man nun diese Vorstellung in der betrieblichen Praxis realisieren? Es gibt bereits einige personalwirtschaftliche Instrumente, die im Bereich der Personalentwicklung zur Verfügung stehen, um

dieser Vision näher zu kommen. Hiervon sind bei der ASSTEL bereits einige in der Anwendung, andere werden gerade im Hinblick auf ihre zukünftige Einsetzbarkeit geprüft.

So hat die ASSTEL durchgängig auf jeder Position im Unternehmen einen **leistungsorientierten variablen Vergütungsanteil**. Hierdurch erhalten die Leistungsträger des Unternehmens unabhängig von ihrem Alter eine entsprechende Honorierung ihres Einsatzes, was zu einer fairen und beeinflussbaren Vergütungshöhe führt.

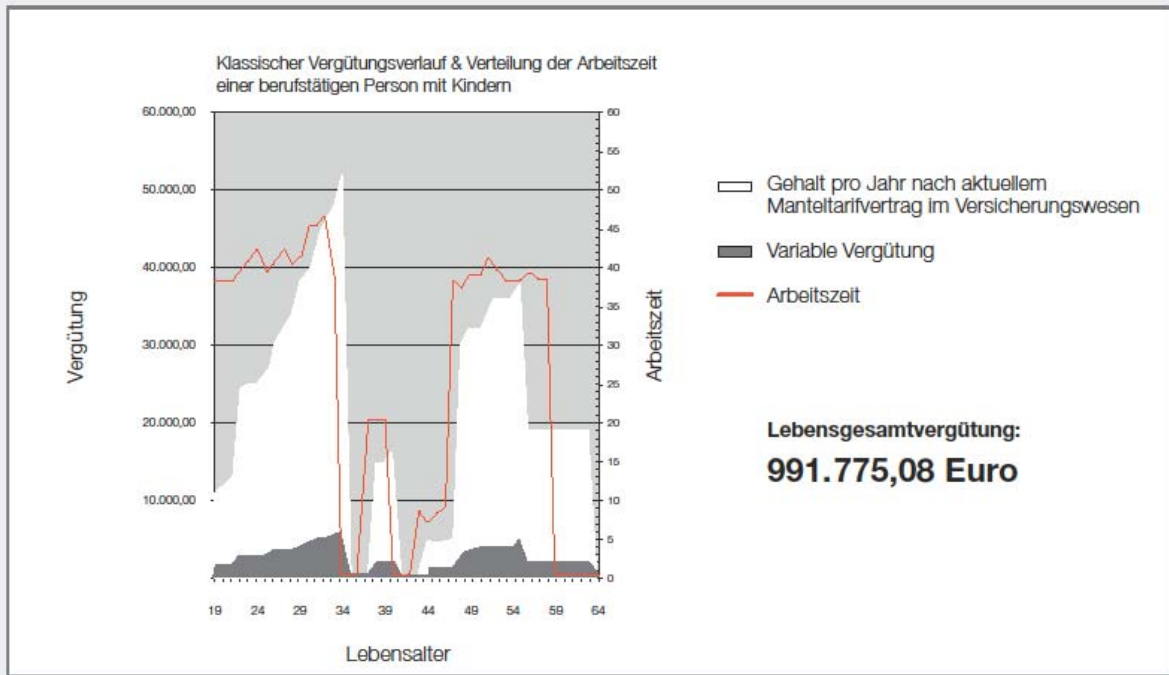
Ferner gibt es auf der Vergütungsseite die Möglichkeit, Instrumente zu verwenden, die die finanziellen Einbußen bei längeren Teilzeitphasen und Ausstiegen abfedern. So kann man beispielsweise **Wertkonten** einrichten. Wertkonten ermöglichen ein steuer- und sozialversicherungsfreies Ansparen von Gehaltsbestandteilen. Der Arbeitnehmer verzichtet auf Entgelt für geleistete Arbeit oder sonstige betriebliche Leistungen und lässt diese Bruttoentgeltbestandteile seinem individuellen Wertkonto gutschreiben. Im Laufe der Zeit entsteht auf dem Wertkonto ein Guthaben, das sich entsprechend der vom Unternehmen angebotenen Regelung verzinst. Die Wertguthaben können dann zur Finanzierung von Freistellungsphasen dienen, z.B. für Sabbaticals, Reduzierung der Arbeitszeit (Teilzeit bei vollem Gehalt) oder für den vorzeitigen Ruhestand. Bei diesen Varianten wird das Wertkonto sukzessive entspart.

Auch die **Positionsausgestaltung** kann so festgelegt werden, dass Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen unterstützt werden. **Teilzeitmodelle** sollen in allen Positionen, auch in Führungsebenen, sowohl bei Frauen als auch bei Männern, gleichermaßen möglich sein. Auch **längere Freistellungsphasen** sollten den Mitarbeitern bei Bedarf ermöglicht werden. Insbesondere sollte das Unternehmen seinen Mitarbeitern innovative Karrierepfade bieten, die unabhängig von dem klassischen hierarchischen Karriereverständnis den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach interessanten, abwechslungsreichen Aufgaben Rechnung tragen und dabei deren Lebensphasen berücksichtigen. So mag vielleicht mancher Single in jungen Jahren gerne mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiten und einer Aufgabe mit viel Reisetätigkeit nachgehen, z.B. in internationaler Projektverantwortung. In der Phase der Familiengründung hingegen kommt ihm ein Teilzeitarbeitsverhältnis mit relativ geregelten Arbeitszeiten und wenig Reisetätigkeit gelegen, zum Beispiel als Spezialist in der Produktentwicklung. Ebenso sollte es Mitarbeitern in Führungspositionen möglich sein, zurück in die Linie zu gehen, zum Beispiel wenn sich jemand parallel zur Berufstätigkeit um pflegebedürftige Verwandte kümmern und im Beruf nicht mehr so viel Verantwortung tragen möchte.

Die beiden angefügten Graphiken verdeutlichen den Unterschied im beruflichen Verlauf sowie in der Vergütung bei einem klassischen Werdegang und einem visionären Verlauf nach dem Konzept der ASSTEL unter Einsatz der oben genannten Werkzeuge.

DARSTELLUNG EINES KLASSISCHEN BERUFLICHEN VERLAUFS

einer Person im Berufsleben mit Kindern inkl. Vergütung und Arbeitszeit ohne Berücksichtigung der Lebensphasen



Beschreibung der beruflichen Tätigkeit:

19-21 Jahre:	Ausbildung "Kaufmann/frau für Versicherungen und Finanzen"
22-25 Jahre:	Sachbearbeitung Schadenversicherung
26-28 Jahre:	Erste Sachbearbeitung Schadenversicherung
29-30 Jahre:	Stellvertretender Gruppenleiter
31-34 Jahre:	Gruppenleiter
35-37 Jahre:	Elternzeit 1. Kind
38-40 Jahre:	Sachbearbeiter Schadenversicherung in Teilzeit
41-43 Jahre:	Elternzeit 2. Kind
44-47 Jahre:	Minijob Schadenversicherung
48-55 Jahre:	Sachbearbeitung Schadenversicherung
56-59 Jahre:	Aktive Altersteilzeit
60-63 Jahre:	Passive Altersteilzeit
64-65 Jahre:	Frührentner

Rahmenbedingungen und Risiken

Selbstverständlich hängt die Umsetzung eines solchen Konzeptes von verschiedenen Rahmenbedingungen ab. Zu nennen sind hier zunächst die unternehmensbezogenen Faktoren. So muss das Unternehmen den Mitarbeitern Freiräume zur lebensphasenorientierten Gestaltung ihrer Arbeitstätigkeit geben. Hierzu gehört, dass das Unternehmen den Mitarbeitern Teilzeitstellen auf jeder Hierarchiestufe anbietet und bei Wünschen nach beruflichen Umstiegen die Mitarbeiter nicht blockiert, sondern unterstützt. Ferner muss den Mitarbeitern die Möglichkeit für Ausstiege auf Zeit gegeben werden. Dies alles kann nur dann realisiert werden, wenn eine transparente mittelfristige Organisationsentwicklung und Stellenplanung existiert und diese auch eingehalten wird. Allerdings sollten hier auch Grenzen aufgezeigt werden. Sicherlich muss man zum einen das Potential der Mitarbeiter bei der Vergabe verschiedener Positionen berücksichtigen und man sollte auch bestimmte Richtlinien aufstellen, nach denen Mitarbeiter ihre Arbeitszeit reduzieren oder Sabbaticals beantragen können.

Zu berücksichtigen ist ferner, dass ein solches System für ein Unternehmen einen nicht unerheblichen administrativen Aufwand mit sich bringt. Als Beispiel kann hier die Administration für die Pflege und die Verwaltung der Wertkonten genannt werden. Hier muss die Personalabteilung über genügend Kapazitäten verfügen, um eine Betreuung zu gewährleisten. Ferner müssen die Mitarbeiter inklusive der Führungskräfte lernen, gestalterisch mit einem solchen System umzugehen. Dies geschieht erfahrungsgemäß nicht von heute auf morgen. Der Schritt, für die Mitarbeiter der ASSTEL Wertkonten einzuführen, ist nicht mehr allzu groß, da die ASSTEL bereits mit Jahresarbeitszeitkonten arbeitet und den Mitarbeitern der Umgang mit Plusstunden bereits vertraut ist.

Neben den unternehmensbezogenen Kriterien stellen vor allem die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zurzeit noch einen Hemmschuh für die Umsetzung eines solchen Konzeptes dar. Denn das Ansehen von Arbeitnehmern in der Gesellschaft basiert auf dem klassischen Karriereverständnis: Über Umstiege von Führungskräften herrscht Unverständnis, ferner werden Ausstiege auf Zeit selten toleriert. In weniger offenen und flexiblen Unternehmen finden Arbeitnehmer mit bewegtem Lebenslauf schwer Akzeptanz. Ein simples Beispiel hierfür ist, dass es in vielen Unternehmen Männern schwer gemacht wird, Elternzeit zu beantragen.

Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflussen ein solch lebensphasenorientiertes Karriere- und Vergütungssystem. Zu nennen sind hier insbesondere das Arbeitszeitgesetz, das Teilzeit- und Befristungsgesetz sowie das Erziehungsgeldgesetz und die Sozialgesetzbücher.

Nutzen für Arbeitnehmer

Für den Arbeitnehmer ergeben sich viele Vorteile durch ein solches System. So wird durch die flexible Gestaltung des Arbeitslebens eine Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglicht. Die innovative Vergütung, auch bei Ausstiegen, schafft finanzielle Freiräume. Einkommensunterschiede nach Alter und Geschlecht werden vermieden. Durch die innovativen Karrierepfade werden die Wünsche der Arbeitnehmer nach abwechslungsreichen Aufgaben, inhaltlicher Weiterentwicklung und wechselnden sozialen Kontakten erfüllt und damit deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft erhöht.

Der soziale Druck der Gesellschaft, eine klassische Karriere machen zu müssen, verringert sich. Im besten Fall herrscht im Unternehmen so gut wie keine Ellenbogenmentalität mehr vor. Insgesamt wird die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert. Nur der Vollständigkeit halber sollte man noch erwähnen, dass selbstverständlich auch klassische Karrierepfade im Unternehmen weiter gewollt und möglich sind.

Nutzen für Arbeitgeber

Aber auch für den Arbeitgeber ergeben sich Vorteile. So wird die Flexibilität der Mitarbeiter im Hinblick auf deren Einsatz gefördert. In Zeiten von Leerlauf und Auftragsrückgängen ist man als Arbeitgeber z.B. daran interessiert, dass Mitarbeiter weniger oder phasenweise auch gar nicht arbeiten. Bei Umstiegen guter Mitarbeiter bringen diese ihre Kompetenzen und Erfahrungen auch in andere Bereiche oder in Projekte ein.

Diese Flexibilität wiederum fördert die Employability der Mitarbeiter und damit ihre Leistungsfähigkeit. Denn Mitarbeiter, die sich flexibel auf Neuerungen und Veränderungen einstellen, sind in der Lage, unterschiedliche Herausforderungen zu meistern, sich internen und externen Veränderungen anzupassen und diese sogar zu antizipieren. Ferner fördert ein solches innovatives Konzept die Reputation des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt, was zu positiven Auswirkungen auf die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften führt. Insgesamt wird die Motivation der Mitarbeiter gefördert, wodurch ihre Leistung steigt.

Fazit

Ein lebensphasenorientiertes Vergütungs- und Karrieresystem generiert Nutzen sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber. Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines solchen Systems können sich im Unternehmen selbst ergeben, aber auch die gesellschaftlichen und gesetzlichen

Rahmenbedingungen sind zurzeit noch nicht förderlich. Die ASSTEL möchte mit ihrem Konzept den Wandel in der Gesellschaft und in den Köpfen der Unternehmens- sowie Personalverantwortlichen und der Mitarbeiter fördern. Eine Umsetzung des Konzeptes würde zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter führen und damit das Unternehmen im Hinblick auf die Erfüllung der Höchstleister-Thesen weiter nach vorne bringen.

Autoren

Andrea, Gäßler

Joachim Gröger

Dr. Stefanie Pöpping

Ansprechpartnerin

Dr. Stefanie Pöpping, ASSTEL ProKunde Versicherungskonzepte GmbH (stefanie_poepping@asstel.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum