



Martin Volz-Neidlinger

freiberuflicher Personal- und Organisationsberater

Auditor für das „audit berufundfamilie“, www.vn-p.de

Unterstützt die Business School im Forum „Personal und Führung“
und im Kurs „Interner Coach“

Martin Volz-Neidlinger

Arbeitsmarkt der Zukunft: Wenn der Arbeitgeber zum Bewerber wird ...

... weil es plötzlich weniger Bewerberinnen und Bewerber als offene Stellen gibt und weil das langfristige Überleben seines Unternehmens davon abhängt, ob es ihm gelingt, qualifizierte Fach- und Führungskräfte langfristig zu finden und zu binden ...

... dann ist dies ein untrügliches Zeichen dafür, dass wir Teil eines radikalen Wandels unserer Arbeitswelt sind. Ein Wandel, der ganze Branchen erfasst und der den Faktor zum Engpass macht, den es in den vergangenen Jahrzehnten im Überfluss gegeben hat: die qualifizierten, gut ausgebildeten, multinational vernetzten und selbstbewussten Menschen, die sich ...ihres Wertes bewusst sind und die sich aus freien Stücken entscheiden können, welchem Arbeitgeber sie ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen. „In Zukunft“, so sagt der Management-Vordenker Jörg Knoblauch, „wird es nur noch zwei Arten von Unternehmen geben: Solche, die sich durch absolute Kundennähe und Mitarbeiternähe auszeichnen. Und solche, die pleite sind!“

Wir können das lustig finden, wir können uns darüber ärgern, wir können es verdrängen. Tatsache ist: Wir sind Teil einer umfassenden Transformation der Arbeitswelt, die Teil einer grundlegenden gesamtgesellschaftlichen Veränderung ist. Nach Jutta Rump, Professorin und Geschäftsführerin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, gehen diese Entwicklungen auf fünf Megatrends zurück, die unsere Arbeitswelt unumkehrbar verändern. Diese sind: die demogra-

phische Entwicklung, die Technologisierung und die Individualisierung, die Bedeutung der Gesundheit und Gesunderhaltung sowie die massive Zunahme von qualifizierten Frauen in Fach- und Führungspositionen (vgl. Rump Mainz 2012, 9). Diese Megatrends sind die Ursache für die rasanten Veränderungen der Arbeitswelt und für die wachsende Bedeutung der Themen, die uns in unseren Betrieben und Organisationen umtreiben: Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu binden, die konstruktive Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen zu managen, neue Generationen von Beschäftigten in unsere Unternehmen zu integrieren, die Beruf und Familie sowie Beruf und Pflegetätigkeiten vereinbaren werden, Arbeitszeiten noch individueller zu gestalten und Führung immer wertorientierter auszuüben.

Soweit die schlechte Nachricht. Die gute ist, dass Arbeitgeber dieser Entwicklung nicht machtlos ausgeliefert sind, sondern sie mitbestimmen und gestalten können. Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür ist die Ausrichtung der Personalarbeit an den Unternehmenszielen – so wie bisher – und darüberhinaus an den Lebensphasen der Mitarbeiter/innen. Damit verbindet sich, was bisher weitestgehend voneinander getrennt gesehen und erlebt wurde: Arbeitswelt und privates Er-Leben.

„Lebensphasenorientierung setzt ein ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept voraus, das die Maßnahmen (der Personalpolitik und des Personalmanagements) systematisiert und an der Unternehmensstrategie ausrichtet“, so Jutta Rump. Lebensphasenorientierung umfasst daher alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis

zum beruflichen Ausstieg sowie alle Lebenssituationen, die Mitarbeiter /innen während ihres Arbeitslebens erfahren. Unternehmen können mit dieser Ausrichtung die Voraussetzungen schaffen, ihre Mitarbeiter /innen langfristig an sie zu binden, Talente zu umwerben und zu gewinnen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber generell zu steigern. Lebensphasenbewusstes Personalmanagement wird damit Teil der Unternehmensstrategie. Neben der Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch die Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie der Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs rücken nun die Mitarbeiter /innen und potenzielle Bewerber /innen in den Mittelpunkt unternehmerischen Interesses. Neben den Unternehmenszielen spielen nun auch die Bedürfnisse und Interessen der Menschen eine gleichberechtigte Rolle, die wir für unsere Unternehmen gewinnen wollen, nicht allein aus Menschenfreundlichkeit, sondern weil uns die Entwicklungen des Arbeitsmarkts – vor allem in den Bereichen in denen heute schon Fachkräftemangel besteht - keine Wahl lassen, wenn es darum geht, das Überleben und die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement ist daher eine der wichtigen Antworten auf die Veränderungen in der Arbeitswelt. Und dies bedeutet auch: Die Instrumente der Personalentwicklung werden individueller. Zielvereinbarungsgespräche enthalten damit neben den traditionellen Leistungs- und Zielvereinbarungen zukünftig auch Elemente der Vereinbarkeit von Beruf und Anforderungen aus den Lebensphasen, wenn z.B. ein/e Beschäftigte/r plötzlich Pflegeverantwortung für einen nahen Angehörigen zu übernehmen hat und dem Arbeitgeber damit für eine bestimmte Zeit nur noch begrenzt zur Verfügung stehen kann. Neben einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen werden Führungsmodelle vielfältiger, denn um Beruf und Lebensphasen zu vereinbaren, werden Fragen wichtig, wie Führung zukünftig in Teilzeit ausgeübt werden kann.

Wir merken, Führung und Personalverantwortung werden noch komplexer, weil Lebensentwürfe individueller und flexibler werden. Dafür gibt es ausgezeichnete und bewährte strategische Managementinstrumente. Ein ganz zentrales ist das „audit berufundfamilie“, das seit über 10 Jahren in über 1100 Unternehmen eingesetzt wird und eine Balance zwischen den Unternehmenszielen und der Vereinbarkeit von

Beruf und individueller Lebenssituation herstellt, in dem es die unternehmensspezifischen Maßnahmen zur Verbesserung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik zu einem abgestimmten System verbindet. Das „audit berufundfamilie“ leistet dies, indem es Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen einen langfristig umsetzbaren Handlungsplan anhand von 8 Handlungsfeldern zur Verfügung stellt, die sich auf die Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation, den Arbeitsort, die Information und Kommunikation, die Führung, die Personalentwicklung, die Entgeltbestandteile und geldwerten Leistungen sowie den Service für Familien beziehen.

Neugierig geworden? Nähere Informationen erhalten Sie unter www.vn-p.de/auditberufundfamilie oder im Rahmen des Forums Personal und Führung hier an der Business School Alb-Schwarzwald.

Martin Volz-Neidlinger unterstützt als Personal- und Organisationsberater sowie als Auditor für das „audit berufundfamilie“ Unternehmen in der Umsetzung lebensphasenorientierter Personalentwicklungs-Konzepte.