

FACHBEITRAG 2015

Leitartikel: Lebenszyklusorientierte Personalarbeit

Die Struktur unserer Gesellschaft wird sich bis 2060 deutlich verändern. Laut Statistischem Bundesamt wird die Gesamtbevölkerung auf ca. 65 Millionen schrumpfen, das Durchschnittsalter auf ca. 50 Jahre steigen und der Anteil der über 65-jährigen bei ungefähr 35% liegen. Dem Arbeitsmarkt werden noch mehr ältere Menschen, Frauen und Migranten zur Verfügung stehen als heute. Zudem verändern und diversifizieren sich auch die Lebensentwürfe der Bevölkerung hin zu Patchwork-Society.



Um mit diesen Entwicklungen angemessen umgehen zu können, muss die Personalpolitik bereits heute beginnen, sich mit Themen wie Flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation sowie Wissensmanagement zu beschäftigen und einen lebenszyklusorientierten Ansatz etablieren.

Worum es zukünftig gehen wird

Mit lebenszyklusorientierter Personalpolitik verfolgen Unternehmen das Ziel, ihre Mitarbeiter durch passende Rahmenbedingungen und Förderstrukturen in jeder Lebensphase leistungsfähig, leistungsbereit und motiviert zu halten. Das Konzept richtet sich einerseits am betrieblichen Bedarf aus, stellt die Personalarbeit jedoch gleichzeitig auf eine individualisierte Herangehensweise um.

Die lebenszyklusorientierte Personalpolitik berücksichtigt die Anforderungen und Bedürfnisse der Beschäftigten im Lebenszyklus:

- Zunahme der Bedeutung von lebensbegleitendem Lernen und lernförderlichen Rahmenbedingungen, häufigere Arbeitsplatzwechsel, Zunahme von Doppel- und Dreifachqualifikationen, Neuorientierung, neue Arbeitsformen, veränderter Stellenwert der Arbeit, Arbeitgeberattraktivität, Wettbewerb der Unternehmen um die „richtigen“ Fachkräfte,
- Veränderte Karriereorientierung infolge des Wertewandels, Trend zu mehr Selbstverantwortung, veränderte Arbeitsbedingungen, Fach- oder Führungskarriere, Bogenkarriere, steigende Bedeutung von Mitarbeiterbindung, Talentmanagement und Potenzialentwicklung
- Veränderte Arbeitsanforderungen und benötigte Qualifikationen, Ausgleiten aus dem Berufsleben, Rückkehr ins Berufsleben als Silver Worker im Rentenalter
- Vielfalt der Lebensmodelle, steigende Zahl pflegebedürftiger Angehöriger, Patchworkfamilien, Zunahme von Problemen wie Trennung, Scheidung, Überschuldung
- Steigende Lebenserwartung, Entwicklungen im Bereich der Gesundheit und Prävention, besserer Gesundheitszustand bis ins hohe Alter

Das Projekt PriMa

Bereits in 2011 wurde das Projekt PriMa abgeschlossen, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Kooperation mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln durchgeführt wurde. Das Verbundprojekt PriMa entwickelte auf der Basis der lebenszyklusorientierten Personalpolitik einen Instrumentenkasten, mit dessen Hilfe maßgeschneiderte Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung für KMU dargestellt und erprobt werden können. Die Ergebnisse des Projekts sind in einer Toolbox, dem sogenannten Personal-Kompass, zusammengefasst. Im Rahmen des Projekts wurden zudem 11 zentralen Handlungsfelder identifiziert und beschrieben, die sich den Themen Recruiting, Retention und Retirement zuordnen lassen. Zu jedem Handlungsfeld hat das Projekt Instrumente zur Diagnose und zur Verbesserung der Situation entwickelt.

Ein zentrales Handlungsfeld für die Zukunft wird das Thema der Personalgewinnung sein. Politik und

FACHBEITRAG 2015

Unternehmen müssen gemeinsam aktiv werden und den jetzt schon spürbaren negativen Konsequenzen des Fachkräftemangels entgegenwirken. Hierbei wird es u.a. darum gehen, die Kooperation mit Hochschulen zu intensivieren, mehr Kontakt zu älteren und ausländischen Spezialisten zu bekommen, die sozialen Netzwerke als Kontaktinstrument zu nutzen und alternative Arbeitszeitmodelle zur besseren Work-Life-Balance, auch für die Generation Y, zu etablieren.

Im Handlungsfeld Wissensmanagement geht es darum, das lebenslange Lernen zu unterstützen und das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern im Unternehmen behalten zu können. Zudem wird E-Learning aller Voraussicht nach infolge der effizienten Wissensvermittlung, neuer didaktischer Möglichkeiten und des riesigen Kostensenkungspotentials noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Ein weiteres zentrales Thema wird die Frage sein, wie man die alternde Belegschaft gesund, motiviert und produktiv halten kann. Maßnahmen der Gesundheitsförderung tragen zum Erhalt der Gesundheit über die gesamte Lebensspanne und Erwerbstätigkeit hinweg bei und spielen eine entscheidende Rolle für die Motivation und Produktivität aller Beschäftigten.

Resümee und Ausblick

Die zukünftigen Entwicklungen und deren Konsequenzen auf die Personalpolitik sind real und werden schneller eintreten, als dies manche Unternehmen heute noch glauben. Dementsprechend sollten Personalverantwortliche als interne Treiber agieren und sich bereits heute Gedanken über die Personalpolitik von morgen machen. Jedes Unternehmen muss für sich bewerten, bei welchen Handlungsfeldern der größte Bedarf und Nutzen entstehen kann. Da sich einige der Themen nur mittel- oder gar langfristig verändern lassen, sollte man nicht zu lange zögern, um eine eigene Road-Map zu entwickeln.

Generell ist die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben die Basis für Beschäftigte mit Familienpflichten, denn wer in Zeiten intensiver Familienphasen mit der Unterstützung seines Arbeitgebers keinen „Vereinbarkeitsstress“ durchleben muss, wird eine höhere Arbeitszufriedenheit entwickeln und motivierter und produktiver arbeiten können und wollen. Dies wird Menschen dazu bewegen, einem Arbeitgeber langfristig treu zu bleiben.

Drei weitere Trends beschreibt der HR-Blog www-HR-Praxis.ch. Die Personalarbeit wird wohl noch stärker als bis anhin flexibilitätsorientierte Instrumente beinhalten und bereitstellen müssen wie Flexibilisierungsmöglichkeiten bei der Vergütung, der Arbeitszeit und dem Arbeitsort. Die Flexibilisierung ist auch ein Erfolgsfaktor, der es ermöglicht, dem Wunsch nach interessanter Arbeit ebenso nachzukommen wie dem Bedürfnis nach optimaler Freizeitgestaltung. Auch sogenannte Working Clouds, weltweite Netzwerke der Zusammenarbeit von freien und festangestellten Mitarbeitern, sind langfristig aufgrund der Globalisierung der Arbeitsmärkte und deren Flexibilisierung eine denkbare Entwicklung.

Auf das Personalmanagement wird zudem die anspruchsvolle Aufgabe zukommen, die unternehmerische Verantwortung und ethische Überlegungen stärker als bis anhin in den Arbeitskontext einzubinden. Dazu kann man beispielsweise die Pflege und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wie Beiträge zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zählen, etwa in ökologischen und sozialen Bereichen.

Das Personalmanagement wird inskünftig wohl immer öfter und in immer mehr Bereichen gefordert sein, auf neue und pluralistische Arbeits- und Lebensformen zu reagieren und hier einerseits integrierend zu wirken und andererseits aber auch Arbeitsformen und Angebote zu entwickeln, welche diesem Trend folgen.