

Fachkräfte ²

Fachkräftefindung, Fachkräftebildung und Fachkräftebindung
im Unternehmen – Teil 3

Newsletter Juni 2016

Weitere Talentquellen erschließen. Talentquellen besser ausschöpfen.

Um an Fachkräfte zu kommen, ist es für Unternehmen durchaus lohnenswert, ihren Blick ins eigene Unternehmen zu schärfen, die Wertschöpfung ihrer vorhandenen Mitarbeiter zu erhöhen, um so einerseits neue Talentquellen zu erschließen und andererseits bereits vorhandenen Talentquellen zu erkennen und besser ausschöpfen zu können. Hierzu gibt es drei Ansatzpunkte:

- (1) *Talentquelle Ü50 – die stärkere Einbindung älterer Arbeitskräfte*
- (2) *Talentquelle Frauen – die stärkere Einbindung von Mitarbeiterinnen*
- (3) *Talentquelle Qualifizierung – die bessere Ausbildung und consequente Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter*

(1) Talentquelle Ü50 - die stärkere Einbindung älterer Arbeitskräfte

Das Zeitalter hoher Arbeitslosigkeit in den Industrienationen geht zu Ende. Daher ist ein Umdenken dringend geboten und erhöhter Handlungsbedarf gegeben. Noch frei verfügbares und qualifiziertes Personal auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt zu finden, gestaltet sich immer schwieriger. Somit haben Unternehmen gar keine andere Wahl, als ihren Personalbedarf auch über ältere Arbeitnehmer zu decken. Darüber, dass sie ältere Angestellte so lange und so intensiv wie möglich im Arbeitsleben halten. In der stärkeren Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer steckt für Deutschland ein großes Potenzial an zusätzlichen Fachkräften. Ältere Mitarbeiter sind in den Betrieben eine wertvolle Ressource. Das Potenzial ist gewaltig sofern es uns gelingt, ihr Wissen zu transferieren

MyWay-Talentmarketing

Einfach! Anders!



und ihre Lernfähigkeit zu erhalten.

Für ein gutes Gelingen in der Realisierung dieser Möglichkeit und auch um dieses Potenzial konkret zur Deckung des Fachkräftebedarfs nutzen zu können, ist konsequentes Handeln erforderlich und sind einige wichtige Maßnahmen in Angriff zu nehmen:

➤ *Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle*

Ältere Mitarbeiter wissen, dass sie bald aus dem Arbeitsleben ausscheiden oder ausscheiden könnten, sofern sie es wollten. Um diese Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, ist es daher wichtig, ihre Motivation aufrechtzuerhalten. Dabei können Initiativen wie beispielsweise Jobsharing, Vertrauensarbeitszeit oder

besondere Pausenregelungen einen wichtigen Beitrag leisten. Eine positive Wirkung können Unternehmen ebenso erzielen, wenn sie älteren Mitarbeitern ein geeignetes Arbeitstempo ermöglichen.

➤ *Altersgerechte Arbeitsorganisation*

Durch die Bildung altersgemischter Teams kann in Unternehmen der Wissenstransfer zwischen den Generationen gefördert werden. Über die Bildung solcher Teams können sich darüber hinaus die Kreativität und Offenheit jüngerer Mitarbeiter mit dem Qualitätsbewusstsein und Prozesswissen der älteren Kollegen optimal verbinden. Sind Teams in Unternehmen ausschließlich mit jungen Menschen besetzt, birgt dies durchaus Risiken, denn es fehlen ältere Mitarbeiter, die mit ihrer Erfahrung typische „Anfängerfehler“ vermeiden helfen – gerade auch in Schlüsselpositionen. Unterm Strich gesehen, sind die Arbeitsergebnisse altershomogener Teams besser. Zudem können sie über die Gestaltung der Teams in altershomogenen Strukturen gezielt die Altersstruktur und deren Auswirkungen in den Abteilungen überprüfen.

➤ *Gesundheitsmanagement*

Möglichkeiten zur betrieblichen Gesundheitsfürsorge reichen vom Angebot zu kostenlosen Vorsorgeuntersuchungen und Impfungen über Stressbewältigungsseminare bis hin zu Angeboten für den Betriebssport oder auch gesundem Kantinenessen. Solche Angebote müssen nicht zwingend mit hohen Ausgaben verbunden sein. Denn ohnehin machen sich Investitionen in diesem Bereich meist durch weniger krankheitsbedingte Fehltage mehr als bezahlt. Überdies tragen die Gesundheitsangebote aktiv zu einem gesunden Betriebsklima bei.

➤ *Flexibilisierung von Fachkarrieren und Nachqualifizierung*

Über passende und adäquate Weiterbildungsmöglichkeiten und Nachqualifizierungen für ältere Arbeitnehmer ergeben sich weitere Schritte zur besseren Einbindung älterer Mitarbeiter. Zum Teil wird zuweilen die Meinung vertreten, dass ältere Mitarbeiter weniger innovativ seien, weil sie ihr Wissen nicht erneuern würden. Häufig ist jedoch eine geringere Beteiligung älterer Mitarbeiter

an entsprechenden Weiterbildungsangeboten nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass diese sich nicht explizit genug an ältere Arbeitnehmer richtet. Eine andere Möglichkeit wäre beispielsweise das Angebot an ältere Arbeitnehmer, zur Lebensmitte in eine andere Laufbahn zu wechseln, die den physischen und psychischen Voraussetzungen der Mitarbeiter besser entspricht.

(2) Talentquelle Frauen – die stärkere Einbindung von Mitarbeiterinnen

Eine weitere Möglichkeit, zusätzliches Fachkräftepotenzial zu schaffen, eröffnet sich über die intensivere Einbindung von Frauen ins Erwerbsleben. Für Unternehmen mit einer sehr hohen Teilzeitquote beschäftigter Frauen ist dies sicherlich von besonderem Interesse. Jedoch Doppelbelastung durch Familie und Beruf: Wie können Arbeitgeber trotz alledem die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen besser nutzen und ihnen attraktive Karrierepfade bieten? Diese Frage beschäftigt Wirtschaft, Politik und Wissenschaft seit Langem. Gerade angesichts des knapper werdenden Fachkräfteangebots können es sich Unternehmen nicht länger leisten, das gewaltige Potenzial zu ignorieren, das hier schlummert. Um dieses

Potenzial zu erschließen, bieten sich für Unternehmen vor allen Dingen folgende fünf Optionen:

➤ *Familienorientierte Serviceleistungen*

Der Hauptgrund für Teilzeitbeschäftigung von Frauen liegt größtenteils in der Betreuung von Kindern oder auch in der Pflege von Angehörigen. Entsprechende Angebote können daher starke Anreize für Frauen schaffen, ihr Arbeitszeitvolumen zu erhöhen. Dazu zählen z.B.:

- das Schaffen betrieblicher Betreuungseinrichtungen in Ergänzung zu oder als Ersatz für staatliche Angebote
- Angebote zum Vermittlungsservice für Kinderbetreuung und Angehörigenpflege
- Eingehen von Unternehmenskooperationen mit lokalen Anbietern von Betreuungs- und Pflegeleistungen
- Beteiligung an den Kosten für Kinderbetreuung und Angehörigenpflege

➤ *Flexible Arbeitszeitmodelle*

Auch mit zusätzlichen betrieblichen Betreuungsangeboten brauchen Mitarbeiterinnen (und Mitarbeiter) mit Betreuungspflichten eine gewisse Flexibilität, z.B. weil Kinder krank werden oder Ferien haben oder auch weil Pflegebedürftige zum Arzt müssen. Diesen besonderen Situationen können sie als Unternehmen durch flexible Arbeitszeitmodelle Rechnung tragen. Hier gibt es vor allem zwei Konzepte:

- Modell Vertrauensarbeitszeit
Hier zählen letztlich das Endprodukt und eine zufriedenstellende Erfüllung der Aufgaben. Stunden werden dabei nicht gezählt. Das gibt den Mitarbeitern die Freiheit zu entscheiden, an welchem Zeitpunkt sie ihre Aufgaben erledigen.
- Modell Arbeitszeitkonten
Hier wird den Mitarbeitern eine individuelle und flexible Gestaltung der Arbeitszeit ermöglicht, indem diese während eines festgesetzten

Zeitraums Guthaben auf- und abbauen. Jahreskonten können z.B. die Kinderbetreuung während der Schulferien sicherstellen, während Lebensarbeitszeitkonten längere Auszeiten ermöglichen (z.B. zur Verlängerung der Elternzeit).

➤ *Familienfreundliche Arbeitsorganisation*

Optimiert und idealerweise ergänzt wird das Angebot von Betreuungsleistungen und flexiblen Arbeitszeitmodellen durch eine familiengerechte Arbeitsorganisation, welche die Bedeutung von Familienaufgaben anerkennt und somit den Bedürfnissen von Müttern und Vätern – aber auch von Personen mit einer Betreuungsverpflichtung gegenüber pflegebedürftigen Angehörigen – gerecht wird. Dazu gehören beispielsweise die Möglichkeit, an einigen Tagen oder vollständig zu Hause zu arbeiten (Telearbeit) oder auch die Bereitstellung von Eltern-Kind-Zimmern im Unternehmen.

➤ *Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger*

Unsere Lebenserwartung steigt. Der Anteil der Arbeitnehmer mit pflegebedürftigen Eltern nimmt zu. Daher wäre es durchaus denkbar, dass Unternehmen – analog zur Kinderbetreuung – eine Unterstützung bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger anbieten. Damit könnten insbesondere Frauen und ältere Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleiben und ein optimales Arbeitsvolumen leisten. Großunternehmen könnten sogar eine betriebseigene Seniorenpflege einrichten. Schon heute gibt es einige wenige Unternehmen, welche die Kosten einer ambulanten Pflege übernehmen. Damit entlasten sie ihre Mitarbeiter und ermöglichen ihnen die Weiterarbeit im Unternehmen.

➤ *Netzwerke und Mentoringsysteme*

Eigens etablierte Netzwerke und spezielle Mentoringsysteme bieten den betroffenen Mitarbeiterinnen Gelegenheit, sich mit anderen Frauen in ähnlichen Situationen auszutauschen, Tipps und Hilfestellungen zu bekommen und sich beraten zu lassen (z.B. zur

Wiedereingliederung nach der Elternzeit). Darüber hinaus ist die Pflege einer familienfreundlichen Unternehmenskultur ein entscheidender Erfolgsfaktor: Denn nur wenn eine Mitarbeiterin weiß, dass Modelle wie flexible Arbeitszeitkonten oder Telearbeit voll akzeptiert sind und keine Nachteile für ihren beruflichen Werdegang bergen, wird sie ein solches Angebot wahrnehmen. Hier ist in Unternehmen durchaus noch ein Kulturwandel erforderlich. Zwar braucht dieser Wandel Zeit, aber je früher er eingeleitet wird, desto größer ist für das Unternehmen die sich daraus bietende Chance. Wichtig dazu ist es, den ersten Schritt zu gehen: Ein klares Signal der Geschäftsführung und die Verankerung des Themas in den geschäftspolitischen Zielen – insbesondere auch in den Zielen der Führungskräfte.

(3) Talentquelle Qualifizierung - Bessere Ausbildung und konsequente Weiterqualifizierung

Die Nachqualifizierung von geringqualifizierten Beschäftigten birgt ein großes Potenzial von zusätzlichen Fachkräften. Das Potenzial, was über Umqualifizierung von Mitarbeitern erschlossen werden könnte, ist vermutlich noch größer. Insbesondere

gerade auch dann wenn sie als Unternehmen die Schwierigkeiten haben, Stellen mit besonderem Anforderungsprofil zu besetzen, sollten sie die Möglichkeiten von betrieblicher Weiterbildung verstärkt nutzen. Je nach Situation und Mitarbeitergruppe sind dabei verschiedene Formen denkbar:

- Gezielte (berufsbegleitende) Nachqualifizierung von Geringqualifizierten,
- Mehrfachqualifizierung vorhandener Mitarbeiter (um Beschäftigte flexibler einsetzen zu können) und verstärktes Setzen auf „Training on the Job“
- Flexibilisierung von Fachkarrieren und
- spezielle Qualifizierungsprogramme in Krisenzeiten

Betriebliche Um- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen setzen nicht an der quantitativen Verfügbarkeit von Fachkräften an. Sie setzen an bei der Ursache des drohenden Fachkräftemangels: also dem Mismatch zwischen benötigter Qualifikation und vorhandener Kompetenz der Mitarbeiter. Ziel ist, durch Kompetenzerweiterungen und Kompetenzsteigerungen beim vorhandenen Personal

einen potentiellen Fachkräfteengpass auszugleichen. Auf diese Weise würde beispielsweise ein Mitarbeiter zum kaufmännischen Mitarbeiter umgeschult werden. Oder ein geringqualifizierter Mitarbeiter könnte durch Training und Coaching höherwertige Aufgaben übernehmen und dadurch Fachkräfte entlasten.

Optimaler Weise sollte allen Qualifizierungsmaßnahmen ein individueller Personalentwicklungsplan für jeden Mitarbeiter zu Grunde liegen. Dieser Personalentwicklungsplan sollte – unter Berücksichtigung des Qualifikationsniveaus sowie persönlicher Stärken und Wünsche des Mitarbeiters – regelmäßig diskutiert und ebenso an neue wirtschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen angepasst werden. Damit können sowohl Unternehmens- als auch persönliche Interessen bestmöglich in Einklang gebracht werden.

Das Qualifizierungsmaßnahmen nicht zum Nulltarif umzusetzen sind, ist sicherlich einleuchten. Aber auch hier gibt es Möglichkeiten zur finanziellen Unterstützung und Querfinanzierung für

Mitarbeiter und Unternehmen. Zudem ist der Wirkungsgrad von Qualifizierungsmaßnahmen umso höher, je besser sie in eine Unternehmenskultur eingebettet sind, welche lebenslanges Lernen für alle Mitarbeiter fördert und fordert. Und letztlich geht es auch um die Stärkung der Mitarbeiterbindung sowie nachhaltige Sicherung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit.

Wichtig ist, dass sich Umfang und Ausgestaltung von Qualifizierungsprogrammen eng am individuellen betrieblichen Bedarf und der Unternehmensgröße orientieren. So unterschiedlich der Bedarf und die Rahmenbedingungen in den Unternehmen auch sein mögen, so breit ist auch die Vielfalt möglicher Ausgestaltungsformen für betriebliche Qualifizierungsprogramme. Häufig sind größere Unternehmen und Konzerne hier vorteilhafter aufgestellt, da sie die finanziellen Mittel und das notwendige Nachfragevolumen für eigenständige Qualifizierungsprogramme bereits haben. Kleinere und mittelständische Unternehmen dagegen sind oft besser beraten, sich in Qualifizierungsverbänden mit

MyWay-Talentmarketing Einfach! Anders!

Bad Nauheimer Str. 4
64289 Darmstadt

Tel: 06151 73475 185

Fax: 06151 73475 150

Mail: info@myway-talent.de

www.myway-talent.de

anderen Betrieben zusammenzutun, die ähnliche Anforderungsprofile haben oder entsprechend

Unterstützung über externe Anbieter einzuholen.

Als Unternehmen für Personalberatung und Bildungsmanagement halten für Sie interessante Angebote für Aus- und Weiterbildungen im gewerblichen – speziell in der Lagerlogistik – und im kaufmännischen Bereich bereit. Auf unserer Homepage finden Sie unter der Rubrik „Karriere“ interessante Angebote für Aus- und Weiterbildungen sowie Stellenangebote.

Sie kennen jemanden, für den unser Newsletter interessant sein könnte? Dann schicken Sie uns gerne eine Mail oder empfehlen Sie uns weiter! Sie möchten künftig keinen Newsletter mehr von uns erhalten? Dann geben Sie uns bitte ebenfalls ein kurzes Feedback per Email.