

re be ko

region | betrieb | kompetenzen

ZUKUNFTSFÄHIGES KOMPETENZ- MANAGEMENT – PROSPEKTIV, LEBENSPHASENORIENTIERT UND REGIONAL FLANKIERT (REBEKO)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



seit 1558



Ausgangssituation
Ziele

AUSGANGSSITUATION

Aus den Wechselwirkungen vom demografischen Wandel und moderner Arbeitswelt entstehen anspruchsvolle Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Unternehmen sind gefordert, bei schnell wechselnden Technologien und Marktlagen mit demografisch heterogenen Belegschaften sicherzustellen, dass das erforderliche Wissen und die notwendigen Kompetenzen schnell und am richtigen Ort zur Verfügung stehen.

Besonders schwierig wird diese Aufgabe in dynamischen Unternehmen in strukturschwachen Regionen. Unter den Bedingungen relativer Knappheit an Fachkräften stehen diese Unternehmen vor der Aufgabe, vorhandene und bislang nicht oder unvollständig erschlossene Kompetenzpotenziale zu mobilisieren, zu entwickeln, zu binden und bestmöglich zu nutzen.

ZIELE

Das Verbundprojekt rebeko hatte das Ziel, die in den Unternehmen vorhandene Kompetenz durch eine optimale Verzahnung von betrieblicher Arbeitsgestaltung und regionaler Kooperation zu sichern und zu entwickeln.

Bestandteile hierfür waren auf **regionaler Ebene**

- der Aufbau und die Institutionalisierung des regionalen Kompetenznetzwerks Ostthüringen und
- die Diskussion und Evaluation regionaler Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.

Parallel hierzu wurden auf der **betrieblichen Ebene**

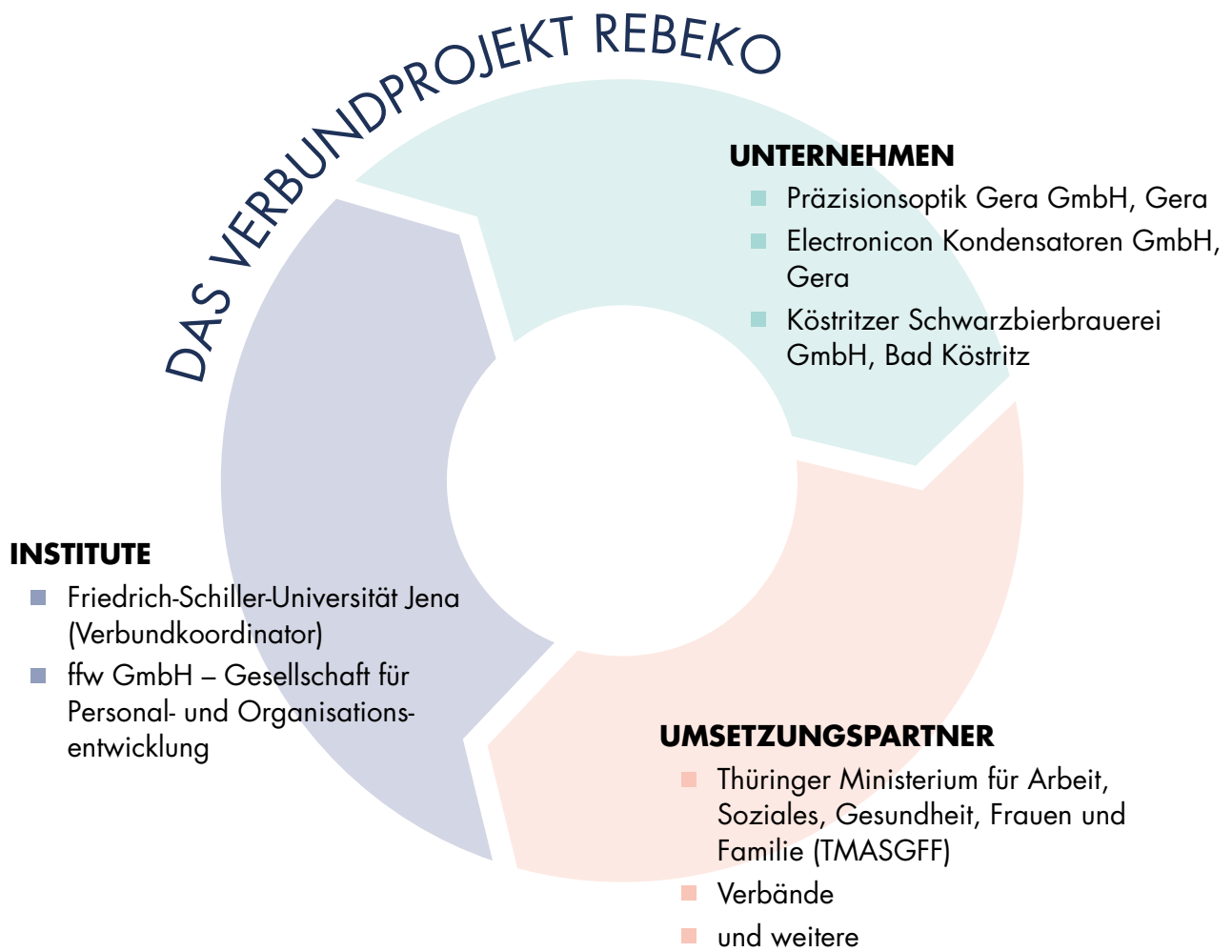
- die Herausforderungen für das Kompetenzmanagement analysiert;
- in den Pilotbereichen Lösungen für die Kompetenzentwicklung in der Arbeit entwickelt und erprobt und
- die Gestaltungslösungen transferiert.

Durch die Verknüpfung betrieblicher und überbetrieblicher Aktivitäten werden nachhaltige Kooperationsbeziehungen entwickelt und ein Kompetenzmanagement geschaffen, das zur regionalen Entwicklung beiträgt und in den Unternehmen das Kompetenzmanagement stabilisiert.

Zum Verbund gehörten neben der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung aus Nürnberg, die folgenden drei Unternehmen aus Ostthüringen:

- Präzisionsoptik Gera GmbH, Gera,
- Electronicon Kondensatoren GmbH, Gera,
- Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH, Bad Köstritz.

Das Verbundprojekt rebeko
Regionale Gestaltung



REGIONALE GESTALTUNG

Exemplarisch für die Herausforderungen durch den demografischen Wandel auf regionaler Ebene wurde der Ostthüringer Arbeitsmarkt betrachtet.

Die wichtigsten Aktivitäten auf regionaler Ebene umfassten:

- Regionalbefragung von 2.188 Personen zum Thema Arbeitswelt und Lebensqualität mit den Schwerpunkten Arbeitserfahrungen und -erleben, Arbeitsmarktwahrnehmung und Ansprüche an Arbeit und Leben.
- Erstellung einer Studie zu demografie, Arbeitsmarkt und Wirtschaft in Ostthüringen.
- Bildung eines Netzwerkes in Ostthüringen mit betrieblichen Partnern und relevanten Arbeitsmarktakteuren (Bundesagentur für Arbeit, Kammern, Verbänden, Tarifpartnern etc.).

BETRIEBLICHE GESTALTUNG

Durch die demografischen Veränderungen werden zunehmend jene Arbeitskräfte knapp, die die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen bisher sichergestellt haben: vielseitig einsetzbare Fachkräfte. Gleichzeitig bedingt der beschleunigte technologische Wandel weitere Herausforderungen für die Unternehmen, denn sie müssen ihren Fachkräftebedarf sichern und ihr Kompetenzmanagement an die geänderten Rahmenbedingungen anpassen.

Für die Fachkräftesicherung und das Kompetenzmanagement ergeben sich dabei auf Unternehmensebene folgende zentrale Herausforderungen:

- Wie können die Unternehmen ihren aktuellen und zukünftigen Fachkräftebedarf decken?
- Wie muss eine Personalarbeit und ein Kompetenzmanagement gestaltet werden, damit zukünftige Herausforderungen bewältigt werden können?

REBEKO – VERKNÜPFUNG REGION – BETRIEB

DEMOGRAFISCHE WIRKUNGEN IN UNTERNEHMEN UND REGION

Methoden: Personalstrukturanalysen, Sekundärdatenanalyse Region

ANSPRÜCHE DER BESCHÄFTIGTEN AN ERWERBSARBEIT IM LEBENSZYKLUS

Methoden: Befragungen und Workshops in Unternehmen und Region

ÖKONOMISCHE TRENDS

Markt, Technologie, Produkt, Organisation
Methoden: Interviews, Datenanalyse, Workshops

HANDLUNGS-BEDARF IDENTIFIZIEREN
Kompetenzen - Arbeitsgestaltung - regionale Initiativen

REGIONALE INITIATIVEN ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG

Ausbau bildungsrelevanter Infrastruktur, Branchendialoge, Qualifizierungsinitiativen

BETRIEBLICHE GESTALTUNG MIT HOHEM VERWERTUNGSPOTENZIAL

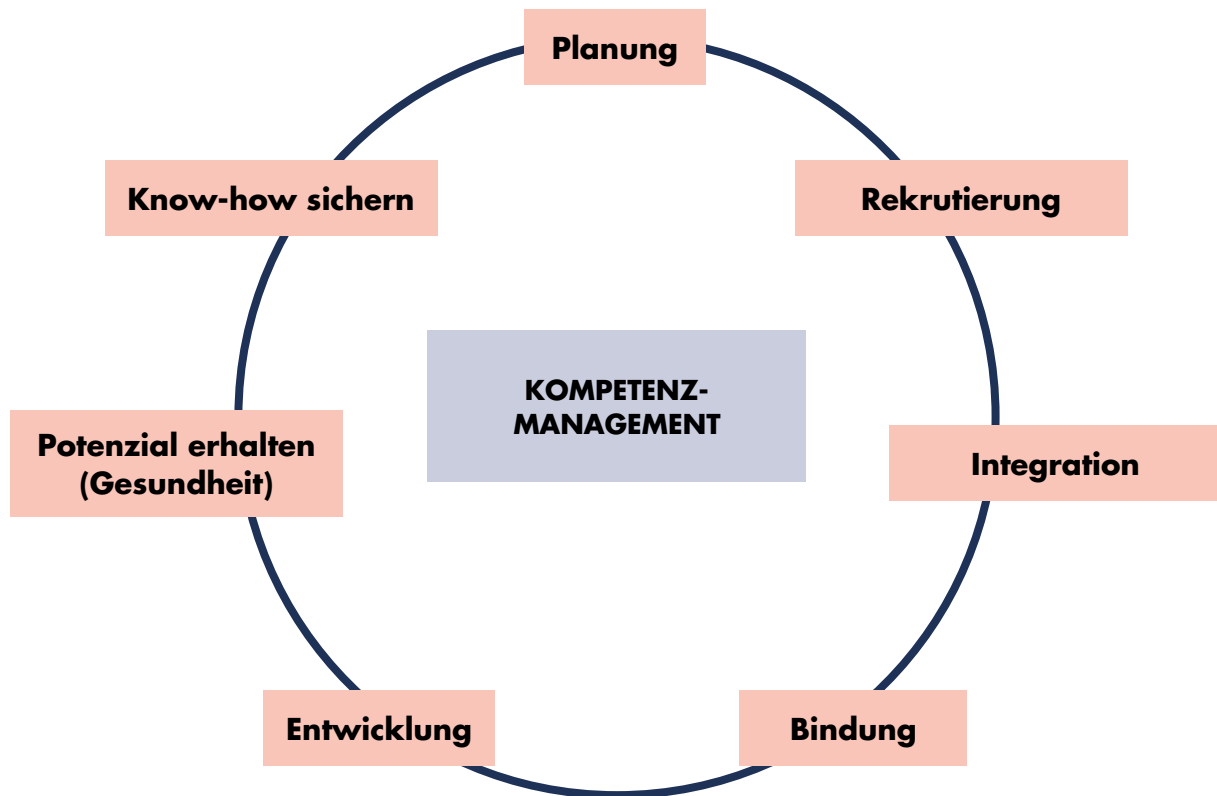
- Präzisionsoptik Gera GmbH
 - Rekrutierung und Integration neuer Beschäftigter
 - Know-how-Transfer
- Electronicon Kondensatoren GmbH
 - Stärkung des betrieblichen Kompetenzmanagements
 - Stärkung der Motivation der Beschäftigten
- Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH
 - Gesundheitsförderl. Arbeitsgestaltung
 - Tätigkeitsanreicherung und Belastungswechsel
 - Know-how Transfer

AKTEURE

Verbund: Unternehmen (Management, Betriebsrat; Beschäftigte), Forschungspartner ffw GmbH, FSU Region: IG Metall, Agentur für Arbeit, Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie, Kommunale Wirtschaftsförderung, weitere Unternehmen

Handlungsfelder in den Unternehmen
Gestaltungsschwerpunkte in den Projektunternehmen

HANDLUNGSFELDER IN DEN UNTERNEHMEN



GESTALTUNGSSCHWERPUNKTE IN DEN PROJEKTUNTERNEHMEN

Die betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen bezogen sich auf:

- Die Integration neuer Beschäftigtengruppen und zum (intergenerationalen) Kompetenztransfer in der Arbeit (Präzisionsoptik Gera GmbH).
- Die Stabilisierung des Kompetenzpools durch eine angereicherte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH).
- Die Entwicklung und erweiterte Nutzung der Beschäftigtenkompetenzen durch eine lernförderliche Ausgestaltung der Arbeitsinhalte und der arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen (Electronicon Kondensatoren GmbH).

Präzisionsoptik Gera GmbH

Im Rahmen des Projekts wurden mit der POG GmbH neue Gestaltungslösungen zu nachfolgenden Themen entwickelt, erprobt und evaluiert:

- Transfer von erfahrungsgebundenem Wissen und Kompetenzen ausscheidender Mitarbeiter/-innen auf andere Mitarbeiter (intergenerationaler Kompetenztransfers),
- fachliche und „unternehmenskulturelle“ Integration neuer Mitarbeiter und
- innerbetrieblicher Kompetenztransfer durch arbeitsplatznahes Lernen.

Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH

Auf Basis der betrieblichen Analysen wurden Gestaltungslösungen umgesetzt, die einen Belastungswechsel in der Arbeit und eine lernförderliche Arbeitsgestaltung umfassen.

Dieses waren im Einzelnen die:

- Entwicklung und Erprobung neuer Tätigkeitszuschnitte, die abwechslungsreiche und möglichst vollständige Arbeitsaufgaben (planen, ausführen, kontrollieren und optimieren) umfassen.
- Entwicklung und Erprobung von Konzepten zur Mischarbeit durch Belastungs- und Beanspruchungswechsel.
- Entwicklung und Erprobung horizontaler Entwicklungswege für Tätigkeiten in der Produktion.

Electronicon Kondensatoren GmbH

Schwerpunkt der Gestaltungsmaßnahmen war es, das Lernen im Prozess der Arbeit zu fördern und die betriebliche Einsatzflexibilität zu erhöhen. Im Einzelnen geht es um die Gestaltung von Arbeitsinhalten und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen zur:

- Entwicklung von tätigkeitsbezogenen Handlungsspielräumen.
- Förderung arbeitsbereichsorientierter Mitwirkungsmöglichkeiten.
- Implementierung einer wertschätzenden und dialogorientierten Führungs- und Lernkultur.

PRODUKTE

Im Rahmen des Projekts sind u. a. folgende Produkte entstanden:

- Regionalstudie zum Arbeiten und Leben in Ostthüringen.
- Werkzeugkoffer Fachkräftesicherung.

Handreichung zur regionalen Kooperation im demografischen Wandel

Wissenschaftliche Publikationen (Einzelheiten unter <http://www.rebeko.uni-jena.de/>)

AUSSAGEN ZUM NUTZEN



Jan Schubach,
Geschäftsführer
Präzisionsoptik
Gera GmbH

Wir stehen als Firma vor der Herausforderung, unseren Fachkräftebedarf und die langjährig gewachsene Wissensbasis vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nachhaltig zu sichern. Bei den gegebenen Rahmenbedingungen – sinkende Beschäftigtenzahlen, höhere Mobilität der Arbeitnehmer, Wandel des Arbeitsmarkts hin zum Arbeitnehmermarkt – ist die Bewältigung dieser Herausforderungen essentiell, um die weitere Fortsetzung der erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens zu gewährleisten.

Im Projekt rebeko konnten zusammen mit den Projektpartnern ffw und Uni Jena erfolgreich Pilotprojekte umgesetzt und Strukturen etabliert werden, die es den Beschäftigten ermöglichen, das vorhandene Fachwissen allen Beteiligten besser zugänglich zu machen, neue Mitarbeiter schneller und besser in die betrieblichen Prozesse einzuarbeiten und den Wissensverlust beim Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter in die Rente zu minimieren.



Uwe Helmsdorf,
Geschäftsführer,
Köstritzer Schwarz-
bierbrauerei

Für uns ist das Projekt wichtig, um für die demografischen Herausforderungen der nächsten Jahre gewappnet zu sein. Da ein großer Teil der Belegschaft mittel- bis langfristig in die Rente geht, müssen wir diese wichtigen Fachkräfte ersetzen und den Wissenstransfer auf die neuen Mitarbeiter/-innen bewältigen. Des Weiteren gilt es, sich auf die alternde Belegschaft einzustellen und die Arbeitsplätze noch lern- und gesundheitsförderlicher zu gestalten. Das Projekt hilft uns sehr dabei, die Bewältigung o. g. Probleme strukturiert anzugehen, die teils sehr unterschiedlichen Problemschwerpunkte in den verschiedenen Abteilungen herauszuarbeiten und konkrete Lösungsansätze bzw. einen Maßnahmenfahrplan zu entwickeln. ffw und die Uni Jena brachten dabei ihre hohe Methodenkompetenz und Erfahrung aus anderen Praxisprojekten mit ein und halfen maßgeblich, das Projekt zielorientiert und sinnvoll zu strukturieren und zu koordinieren. Natürlich war und ist uns der Austausch mit den anderen Praxispartnern sehr wertvoll. Wir sind überzeugt, dass die Projektergebnisse sich nicht in einer einmaligen Analyse und Umsetzung einzelner Maßnahmen erschöpfen, sondern uns nachhaltig auf dem Weg in die Zukunft begleiten werden.



Frank Barth,
Leiter Personal,
Electronicon GmbH

rebeko hat uns Entwicklungspotenziale aufgezeigt und Denkprozesse angestoßen, wodurch das Reflexions- bzw. Kommunikationsniveau im gesamten Unternehmen gestiegen ist. Für die Mitarbeiter/-innen der Fertigung sind Qualifikationsmatrizen einheitlich durchgängig erarbeitet wurden. Für neu-eingestellte Fertigungsmitarbeiter/-innen hat eine Projektgruppe Einarbeitungspläne erstellt. Die Gefährdungsbeurteilung im Pilotbereich der Wickerei hat uns geholfen, die Belastungen an den Arbeitsplätzen zu identifizieren. Durch anschließende Workshops mit Akteuren aus dem Bereich, konnten Handlungsmaßnahmen abgeleitet und erste Verbesserungsmaßnahmen implementiert werden. Diese haben bereits zur Senkung des Krankenstands beigetragen. Die Neugestaltung des Entgeltsystems und die Einführung neuer Schichtmodelle stehen als nächste Herausforderungen an. Die Betreuung und Zusammenarbeit mit der ffw und der Uni Jena war stets konstruktiv, offen und hilfreich. Der rege Kontakt hat uns unterstützt und angespornt kontinuierliche Fortschritte im Projekt zu bewirken.

Projektpartner und Impressum



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Institut für Soziologie -
Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie
Carl-Zeiss-Str. 3 | 07743 Jena
Tel.: 03641 – 945532
www.soziologie.uni-jena.de



ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Allersberger Straße 185 / F | 90461 Nürnberg
Tel.: 0911 – 46267910
www.ffw-nuernberg.de



POG Präzisionsoptik Gera GmbH

Gewerbepark Keplerstraße 35 | 07549 Gera
Tel.: 0365 – 7739300
www.pog.eu/de



Electronicon Kondensatoren GmbH

Keplerstraße 2 | 07549 Gera
Tel.: 0365 – 7346100
www.electronicon.com



Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH

Heinrich-Schutz-Straße 16 | 07586 Bad Köstritz
Tel.: 036605 – 2000
www.koestritzer.de

Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



seit 1558

