rebeko
region | betrieb | kompetenzen

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

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

seit 1558

ffw
Gesellschaft
für Personal- und
Organisationsentwicklung

IMPRESSUM

Herausgeber

ffw GmbH
Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185/F
90461 Nürnberg

Geschäftsführer:
Wolfgang Anlauft

Druck

FLYERALARM GmbH
Alfred-Nobel-Str. 18
97080 Würzburg

Gestaltung

Manuela Wamser
Grafikdesignerin, Nürnberg
mwamser@pixelvoxel.de

Inhalt

1 Das Verbundprojekt rebeko: Thesen und Ergebnisse 04

2 Gestaltungsansatz betriebliches Kompetenzmanagement 14

3 Planung 18

3.1 Arbeit 4.0 – Ein Plädoyer für Weiterbildung und Arbeitsgestaltung 20

3.2 Personalstrukturanalyse – Hinweise für die Personalarbeit und Leitfragen zur qualitativen und quantitativen Personalentwicklung 30

3.3 Praxisbericht: Arbeitsgestaltung bei der Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH 42

4 Rekrutierung 48

4.1 Rekrutierung – berufliche Erstausbildung sowie externe und interne Rekrutierung 50

4.2 Gelungene Rekrutierung von Auszubildenden am Beispiel der Präzisionsoptik Gera GmbH 59

5 Integration 66

5.1 Integration neuer Beschäftigter 68

5.2 Das Einarbeitungskonzept bei der ELECTRONICON Kondensatoren GmbH 74

6 Bindung 78

7 Entwicklung 88

7.1 Organisations- und Personalentwicklung und die Planung der Qualifizierung von Beschäftigten 90

7.2 Lernförderliche Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung 98

8 Gesundheit: Potenziale erhalten – Arbeit alter(n)sgerecht gestalten 118

9 Wissensmanagement 136

9.1 Know-how sichern – Wissensmanagement von Beschäftigten 138

9.2 Aufbau eines Wissensmanagementsystems bei der Präzisionsoptik Gera GmbH 148

10 Checkliste betriebliches Kompetenzmanagement 154

11 Autorenverzeichnis 163

1

DAS VERBUNDPROJEKT REBEKO

1 DAS VERBUNDPROJEKT REBEKO: THESEN UND ERGEBNISSE

Ingo Singe

EINLEITUNG: BEWEGUNG IN DER OSTDEUTSCHEN ARBEITSGESELLSCHAFT?

In der ostdeutschen Arbeitsgesellschaft ist etwas in Bewegung geraten. Ungewohnte Nachrichten finden inzwischen regelmäßig den Weg in die bundesweite Medienberichterstattung. Nicht mehr von ökonomischer Depression und festsitzender Massenarbeitslosigkeit ist die Rede, wenn die Sprache auf Ostdeutschland kommt, sondern immer häufiger von unbesetzten Ausbildungsplätzen und findigen Unternehmern, die wenig unversucht lassen, um das rare Gut Facharbeit für sich zu gewinnen. Die Effekte des Megatrends „demografischer Wandel" auf die Welt der Arbeit lassen sich in Ostthüringen, der Untersuchungsregion des Projekts rebeko, in ihrer vergleichsweise frühen und zugespitzten Form aufdecken. Allerdings: Die Thematiken alternder Belegschaften, des Nachwuchsmangels und der ökonomischen Zukunftsfähigkeit demografischer Schrumpfungsregionen gewinnen in unterschiedlichen Gebieten Deutschlands (und darüber hinaus) an Bedeutung.

Der folgende Beitrag behandelt einige der untersuchungsleitenden Thesen des Verbundes und ausgewählte Forschungsergebnisse. Dieser Text ist wie folgt strukturiert. Zunächst werden die zentralen Tendenzen der demografischen Entwicklung und der regionalen Arbeitsmarktdynamik beschrieben (1). Wir zeigen dann, dass die Kompetenzherausforderung in Ostdeutschland nicht nur in einer quantitativen Ausdünnung des Arbeitskraftreservoirs besteht: Es steht angesichts des demografischen Wandelns nicht nur weniger Arbeitskraft zur Verfügung, sondern die „neuen Arbeitnehmer/innen" entsprechen immer weniger der Sozialfigur der genügsamen Arbeitskraft, die für Ostdeutschland lange prägend war. Etablierte Formen des Kompetenz- und Personalmanagements geraten entsprechend unter Druck (2). Abschließend konstatieren wir, dass arbeitgeberseitig durchaus auf die neuen Verhältnisse reagiert wird. Wir sehen aber gleichzeitig die Wirksamkeitsgrenzen einzelbetrieblichen Vorgehens und plädieren für die Forcierung regional integrierter Politik (3).

1. Arbeitsmarkt und Kompetenzmanagement in Ostdeutschland: der demografische Wandel als Game-Changer?

Wäre Ostdeutschland noch immer ein selbstständiger Staat, wäre es das Land mit dem weltweit höchsten Altersdurchschnitt der Bevölkerung, bemerkte kürzlich die renommierte britische Wirtschaftszeitung Economist (15.04.2017). Im Bundesland Thüringen lassen sich die demografischen Trends, die sich in weiten Teilen Ostdeutschlands entfalten, wie unter einem Brennglas studieren. Zwischen 1990 und 2015 sank die Bevölkerung des Freistaates Thüringen um rund 15 Prozent, in einigen Ostthüringer Kreisen betrug die Bevölkerungsschrumpfung gar 25 Prozent. Eine Umkehrung der Schrumpfungsentwicklung ist auch durch aktuelle Flucht-/Zuwanderungsbewegungen, die mittlerweile wieder steigenden Geburtenraten und die wachsende Zahl von Rückkehrern in die ostdeutschen Bundesländer nicht zu erwarten. Aktuelle Bevölkerungsvorausberechnungen kommen gar zu dem Ergebnis, dass bis zum Jahre 2035 ein weiterer Einbruch der Bevölkerungszahlen von rund 20 bis 25 Prozent in den demografisch sowieso schon besonders gebeutelten Kreisen des Bundeslandes zu bewältigen sein wird. Diese groben Trendaussagen drohen allerdings die Disparitäten der demografischen Dynamik aus dem Blick geraten zu lassen (Schmalz et al., 2017). ▸

Denn in Thüringen finden sich, wie in anderen ostdeutschen Regionen auch, inmitten der Schrumpfungslandschaft durchaus Zentren, die gegen den allgemeinen Trend wachsen (Thüringer Landesamt für Statistik, 2015; zur regionalen Differenzierung: Ragnitz, 2015). Die Thüringer Wachstumskerne, insbesondere Erfurt, aber auch Eisenach und Jena, werden ihre Bevölkerungszahlen bis 2035 steigern, als dynamische Wirtschaftsräume bieten sie attraktive Arbeits- und Lebensbedingungen für junge Menschen.

Mit dem demografischen Wandel gehen auch deutliche Veränderungen auf den Arbeitsmärkten einher. Seit 2005 hat sich die Erwerbslosigkeit in Thüringen um mehr als 50 Prozent verringert. Allerdings liegt die Erwerbslosigkeit in einigen Landesteilen immer noch über 8 Prozent, während südliche Regionen zum Teil bereits an der Vollbeschäftigung „kratzen". Besetzungsprobleme manifestieren sich mittlerweile nicht nur in den viel zitierten (hoch) qualifizierten Mangelberufen (Ingenieure, IT-Spezialisten, Humanmedizin), sondern genauso in der industriellen Facharbeit, der qualifizierten Pflege und in großen Bereichen des Handwerks (Bundesagentur für Arbeit, 2017; Thüringer Ministerium für Arbeit, 2018). Auch für industrielle Einfachtätigkeiten finden Unternehmen mittlerweile immer weniger preisgünstiges Angebot auf den nationalen Arbeitsmärkten. Die Zahl der Schulabgänger kann die Abgänge aus dem Erwerbssystem derzeit nicht annähernd kompensieren oder gar die von vielen Unternehmen eigentlich avisierte Personalaufstockung tragen (Thüringer Ministerium für Arbeit, 2018). Nach Angaben des Thüringer Landesamts für Statistik sanken die Schulabgänger/-innen-Zahlen über einen Zehnjahreszeitraum um rund 40 Prozent (von rund 28.000 im Jahre 2005 auf aktuell 17.000). Diese Tendenzen verdichten sich derzeit. Im Resultat erodieren im Freistaat, der lange durch ein Überangebot qualifizierter Fachkräfte gesegnet gewesen ist, die Kompetenzressourcen zusehends:

- In den Betrieben wächst der Ersatzbedarf angesichts des Ausscheidens starker Kohorten betrieblicher Erfahrungsträger.
- Auf den externen Arbeitsmärkten schrumpft das Arbeitskraftangebot derweil spürbar. Ersatzbedarfe werden durch Rekrutierung immer schwieriger zu befriedigen.
- Jene Unternehmen, die in der Vergangenheit den Schutz der Arbeitskraft vor intensiver Vernutzung missachtet haben, realisieren nun, dass kumulierte Arbeitsbelastungen vielfach in chronifizierte Erkrankungen und frühzeitige (Teil-)Verluste des Arbeitsvermögens münden (Hinz/Göttert, 2017). Hohe Krankenraten und eingeschränkte Einsetzbarkeit sind eine Facette der Kompetenzerosion in ostdeutschen Unternehmen, sie sind „Dividende" der Überbeanspruchung von Arbeitnehmern/innen in Teilen der ostdeutschen Arbeitsgesellschaft.

Die Kompetenzherausforderung für Unternehmen in demografisch gebeutelten Regionen ist jedoch keine ausschließlich quantitative, so eine unserer Ausgangsvermutungen. Auf Grundlage einer strukturellen Stärkung der Arbeitnehmer/innen-Position könnten die verschiedenen Anspruchsdimensionen der Menschen an Arbeit neu konfiguriert werden. Zu fragen wäre dann, ob angesichts einer verbesserten Arbeitsmarktsituation Aspekte wie Partizipation in der Arbeit, Gesundheit oder die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben in den Anspruchskonstellationen der Arbeitenden eine wachsende

Bedeutung gewinnen. Ein zukunftsfähiges Kompetenz- und Personalmanagement, das auch unter den Bedingungen aktueller und absehbar fortgesetzter demografischer Schrumpfung Beschäftigtenkompetenzen zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln trachtet, hätte folglich die veränderten Ansprüche der Subjekte an Arbeit in ihrer Gender-, Generationen- und Lebensphasenspezifik systematisch zu reflektieren, um für die „neuen Arbeitssubjekte" attraktiv zu werden.

Die Grundthese des rebeko-Projekts lautete entsprechend: Die Arbeitgeber in Ostdeutschland haben ihr Kompetenzmanagement nicht nur an der Tatsache auszurichten, dass das externe Fachkräftereservoir quantitativ schrumpft, sie haben es auch mit „Arbeitnehmern/innen neuer Qualität" zu tun.

Für das Personalmanagement in Ostdeutschland ist damit ein tief greifender Wandel markiert, dessen Dimensionen noch immer nicht vollständig erfasst werden. In gewisser Weise wirken Nachwendeerfahrungen und -traditionen hier als Ballast. Für viele Unternehmen bestand nach Vereinigung der beiden deutschen Staaten nämlich nur wenig Notwendigkeit, ein systematisches Kompetenzmanagement zu betreiben, weil unter personalwirtschaftlich wahrhaft „paradiesischen Bedingungen" ein Überangebot fachlich gut qualifizierter Arbeitskräfte zur Verfügung stand. Gleichzeitig wirkte die fortdauernd hohe Erwerbslosigkeit in Ostdeutschland als Angst-Mechanismus, der dazu beitrug, dass die Beschäftigten ihre Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung an die krisenhafte Situation gezwungenermaßen anpassten und ein hohes Maß an Betriebsloyalität entwickelten. Diese Konstellation erodiert zusehends, die neuen Arbeitnehmer/innen gewinnen langsam Kontur.

2. Die neuen Arbeitnehmer/innen?

In der Folge nutzen wir die empirischen Untersuchungen im Rahmen des rebeko-Projekts, um die Frage zu beantworten, ob sich die seit 2005 sukzessive verbesserte Arbeitsmarktlage nicht nur in einer strukturell günstigeren Position der Anbieter von Arbeitskraft niederschlägt, sondern gleichsam zur Herausbildung selbstbewusst-anspruchsvollerer Arbeitssubjekte führt. Die Wahrnehmung von Arbeitsrealitäten, die Ansprüche der Menschen in Ostthüringen an Arbeit und Beschäftigung wurden im Jahre 2016 (Regionalbefragung „Arbeit und Leben in Ostthüringen, RAuL"; Erhebungszeitraum: März bis Mai 2016) mittels computergestützter telefonischer Interviews erhoben. Befragt wurden 2.188 Menschen im Alter zwischen 16 und 75 Jahren, davon befanden sich 64 Prozent in einem Beschäftigungsverhältnis.

Zunächst ist zu konstatieren, dass sich die positive Arbeitsmarktentwicklung im Freistaat in der Wahrnehmung der Beschäftigten deutlich niederschlägt. Von den befragten Arbeitnehmern/innen bekundeten nur 6 Prozent volle Zustimmung zu der Aussage, dass sie sich um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes sorgten, 10 Prozent stimmten diesem Item eher zu. Rund 84 Prozent halten den eigenen Arbeitsplatz auch langfristig für sicher. Diese Befunde kontrastieren deutlich mit Erkenntnissen der frühen Nachwendezeit, als Untersuchungen konstatieren mussten, dass sich 1991 nahezu 50 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten großen Sorgen um den Fortbestand ihres Jobs machten. Kurz vor der Wende auf dem Arbeitsmarkt lagen die entsprechenden Zahlen im Jahre 2003/04 noch bei rund einem Drittel der Befragten (Erlinghagen, 2010). ▸

Auch die eigenen Chancen auf externen Arbeitsmärkten werden von den Befragten überwiegend positiv gewertet. Rund 76 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass sie angesichts der eigenen Qualifikationen keine Probleme hätten, einen Job zu finden. Diese Wahrnehmung ist unter Hochqualifizierten mit akademischem Abschluss besonders weit verbreitet, aber auch Facharbeiter/innen und Fachangestellte beurteilen ihre Arbeitsmarktoptionen noch zu 70 Prozent positiv. Wenig überraschend ist, dass jüngere Menschen ihre Arbeitsmarktchancen tendenziell positiver werten als Ältere, ab 45 Jahren sinkt das Vertrauen in die eigene Durchsetzungsfähigkeit am Arbeitsmarkt. Nachdem viele Beschäftigte sich angesichts der Arbeitsmarktsituation in Ostdeutschland quasi alternativlos an ihren Betrieb gebunden sahen und der Arbeitsmarkt quasi „schockgefrostet" war, ist neuerdings zu beobachten, dass Arbeitnehmer/innen den Arbeitsmarkt als Handlungsfeld begreifen, Chancen sondieren und das Beschäftigungsverhältnis wechseln. Aktuell berichten Arbeitgeber, dass sie erstmalig mit Eigenkündigungen von Beschäftigtenseite konfrontiert seien, und aktuelle Zahlen belegen, dass Beschäftigungsverhältnisse derzeit eher von Arbeitnehmer- als von Arbeitgeberseite gekündigt werden (Putzing et al., 2017).

Die dargelegten empirischen Ergebnisse zeigen: Ein Kompetenzmanagement, das vornehmlich auf die vom Arbeitsmarkt ausgehenden disziplinierenden Wirkungen auf Beschäftigte setzt, büßt in der aktuell guten Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonstellation deutlich an Wirkkraft ein. Ein Kompetenzmanagement, das Motivationsgrundlagen der Arbeitskraftverausgabung sichern möchte, müsste daher Konzepte einer erweiterten Integration von Beschäftigten realisieren – und als solches hätte es die materiellen und immateriellen Beschäftigtenansprüche in ihrer konkreten Konfiguration systematisch zu analysieren und praktisch zu adressieren.

Unsere Befragungsdaten beinhalten nun aber einen durchaus kritischen Befund dergestalt, dass die deutlich wahrnehmbaren Engpässe bisher in den Augen der Befragten nicht in eine umfassende Aufwertung von Arbeit münden. Vielfach vertreten die Arbeitenden die Auffassung, dass sie an der wirtschaftlichen Positiventwicklung nur unzureichend beteiligt werden. Wir stellen ausgewählte Befunde zu dieser Thematik kurz dar.

Eine Mehrheit aller Befragten ist der Auffassung, dass die Betriebe in Thüringen noch immer auf schlechte Arbeitsbedingungen und geringe Löhne setzen. Dieser Aussage stimmen rund 21 Prozent voll und ganz zu, 37 Prozent stimmen eher zu. Auffällig sind dabei regionale Disparitäten: Im Landkreis Altenburg, der den bundesweit höchsten Altersdurchschnitt der Bevölkerung (49,8 Jahre) aufweist und gleichzeitig noch immer von hoher Arbeitslosigkeit gekennzeichnet ist, beklagen rund 66 Prozent schlechte Arbeitsbedingungen und geringe Löhne. Im Saale-Holzland-Kreis, nahe der prosperierenden Stadt Jena gelegen und in geringerem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen, stimmt nur eine knappe Mehrheit zu. In der Untersuchungsregion dominiert sogar die Wahrnehmung, dass die Interessen der Arbeitnehmer/innen immer weniger berücksichtigt würden. Rund 60 Prozent aller Befragten stimmen dieser Aussage eher beziehungsweise voll und ganz zu. Rund 20 Prozent der befragten Arbeitnehmer/innen bekunden, mit dem eigenen Einkommen kaum über die Runden zu kommen. In den Segmenten qualifizierter Facharbeit und unter Fachangestellten bekunden gar rund 29 Prozent eine prekäre Einkommenssituation, und in diesen Qualifikationsgruppen befürchten 28 Prozent, den

aktuellen Lebensstandard zukünftig nicht halten zu können. Eine relevante Minderheit der Erwerbstätigen von rund einem Drittel empfindet sich als nicht leistungsgerecht entlohnt, unter Facharbeitern/innen und Fachangestellten beklagen rund 40 Prozent ein unausgewogenes Verhältnis von Leistung und Entgelt.

Bis hierhin ist als Zwischenbilanz festzuhalten: Hauptbedrängnis für die Arbeitenden ist aktuell nicht mehr die alltäglich-akute Sorge um den eigenen Betrieb und den Fortbestand von Beschäftigung. Die Beschäftigten realisieren das Sinken der Erwerbslosigkeit und die stark gesteigerte Erwerbsbeteiligung. Nicht zuletzt der Beschäftigungsaufbau in den eigenen Unternehmen und die gute Auslastung, teilweise einhergehend mit eskalierenden Leistungsanforderungen, machen die wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung der letzten Jahre im Arbeitsalltag greifbar. Deutlich wird aber auch, dass vielerorts das Gefühl vorherrscht, an dieser Positiventwicklung, zu der man selbst wesentlich beiträgt, nur unzureichend zu partizipieren. Relevante Teile der Arbeitnehmer/innen leben noch immer unter prekären Bedingungen materieller Knappheit, die neuen Asymmetrien auf den Arbeitsmärkten haben sich bisher nicht in umfassenden Entgelterhöhungen niedergeschlagen. Die ostdeutschen Bundesländer finden sich in der Rangliste der Bruttolöhne allesamt am unteren Ende, im „Schlusslichtland" Thüringen liegen die Bruttomonatsentgelte von Vollzeitbeschäftigten mehr als 1.000 Euro unter denen von Hessen oder Baden-Württemberg (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2017). Dabei ist zu konstatieren, dass die Entgelte im expandierenden verarbeitenden Gewerbe nach Angaben des Thüringer Landesamtes für Statistik seit 2005 durchaus beachtlich steigen, viele Dienstleistungsfähigkeiten dagegen materiell höchst prekär bleiben.

Nun wird die Arbeitszufriedenheit der Menschen nicht nur ausschließlich und direkt von den materiellen Tauschaspekten des Beschäftigungsverhältnisses bestimmt. Der Lohn-Leistungstausch ist stets umwoben von Gerechtigkeits- und Legitimitätsvorstellungen und in wechselseitige Anerkennungsbeziehungen eingelassen. Das Sozial-Immaterielle des Betriebes stellt einen wichtigen Motivations- und Bindungsfaktor dar, befriedigende Sozialbeziehungen im Betrieb (zwischen Unternehmensleitungen, zwischen Abteilungen, zwischen einzelnen Arbeitnehmern/innen) können materiell unbefriedigende Zustände partiell gar kompensieren. Unsere Forschung zeigt nun recht deutlich, dass in den Anspruchskonstellationen abhängig Beschäftigter an Arbeit neue Akzentuierungen zu beobachten sind. Wie bereits dargelegt, sind die materiellen Ansprüche relevanter Beschäftigtengruppen bei Weitem nicht erfüllt und auch unter den neuen Arbeitsmarktbedingungen bleiben Sicherheitsansprüche für die Arbeitssubjekte von höchster Bedeutung. Allerdings nehmen nicht-materielle Ansprüche, wie die an betriebliche Beteiligung und „gute Führung", Gesundheit und sozial verträgliche Arbeitsarrangements (Arbeitszeiten) in den Anspruchskonstellationen eine zunehmend wichtige Position ein. Zu dieser Feststellung führen uns jedenfalls die eigenen empirischen Untersuchungen. So scheint angesichts der Arbeitsmarktlage die Bereitschaft zur Unterordnung sozialer Belange außerhalb der Arbeit unter die Erfordernisse der Berufstätigkeit nicht besonders stark ausgeprägt. So jedenfalls lassen sich die Aussagen insbesondere jüngerer Befragter (16 bis 35 Jahre) interpretieren, die im Mittel mit 78 Prozent angaben, dass ihnen soziale Beziehungen, Familie und Freunde wichtiger seien als die Arbeit. ▸

Diese quantitativen Daten werden durch unsere qualitativen Befragungen in den Verbundunternehmen gestützt. Viele Leitungskräfte konstatieren eine „nachlassende Arbeitsethik" Jüngerer, geringe Bereitschaft zu Schicht- oder Mehrarbeit. Eine Mehrheit der sich in Beschäftigung befindenden befragten Männer (54 Prozent) würde die eigene Arbeitszeit gerne reduzieren, unter den (oftmals teilzeitbeschäftigten) Frauen möchte zumindest eine relevante Minderheit (43 Prozent) weniger arbeiten.

Nach ihren prioritären Arbeitsansprüchen an Arbeit und Beschäftigung gefragt, entschied sich deutlich mehr als die Hälfte der Befragten für das Item „Beruf und Leben gut miteinander vereinbaren zu können", nur jeweils rund 20 Prozent dagegen priorisierten Sicherheits- und Selbstverwirklichungsansprüche an die und in der Arbeit. Erweiterte Ansprüche, die sich deutlich von rein instrumentellen Arbeitshaltungen unterscheiden, artikulierten die Befragten nahezu unisono. Zu einer idealen Arbeit gehören danach Spaß, Sinn, Anerkennung und ein gesellschaftlicher Nutzen der eigenen Tätigkeit.

Unsere Befragung macht zudem deutlich, dass aufseiten der Beschäftigten ein Interesse an einer erweiterten Integration in den betrieblichen Kontext besteht. Wichtige Bestandteile eines „idealen Arbeitsplatzes" sind danach mit großer Zustimmung eine regelmäßige Information durch Vorgesetzte (89 Prozent) und eigene Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume in der Arbeit (rund 87 Prozent). Das Beschäftigteninteresse an einer inhaltlich-fachlichen Entwicklung wird in der nahezu 100-prozentigen Zustimmung deutlich, die das Item „Regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen sollten allen Mitarbeitern zugänglich sein" erfährt.

3. Forciert der demografische Wandel die Aufwertung von Arbeit?

In einem Positivszenario legen die genannten Entwicklungen die Grundlagen für eine Aufwertungsstrategie von Arbeit. Dieses Szenario lässt sich wie folgt beschreiben: Die demografische Dynamik und die seit nunmehr zehn Jahren fast ungebrochen positiven Arbeitsmarktentwicklungen begründen neue Anspruchskonstellationen an Arbeit und ein neues arbeitnehmerisches Selbstbewusstsein in Ostdeutschland (Behr, 2017). Hier entsteht also „von unten" Druck für materielle Besserstellung, mehr Sicherheit von Arbeit und Beschäftigung und Formen des Personalmanagements, die die Beschäftigten als Betriebsbürger und nicht als reine Arbeitskraft adressieren. Für die Arbeitgeberseite sollte es aus verschiedenen Gründen zielführend sein, mit den Beschäftigten Aufwertungsallianzen für die Arbeit zu schmieden: Die Fachkräfteproblematik hat für einige Unternehmen inzwischen eine unmittelbare Dringlichkeit angenommen. In dieser Situation könnten Politiken der Kompetenzgewinnung, -sicherung und -entwicklung an Plausibilität gewinnen, die diese Ziele über Gesundheits- und Lernförderlichkeit der Arbeit und eine umfassendere Nutzung von Beschäftigtenpotenzialen (Stichworte: mehr Gestaltungsmöglichkeiten in der Arbeit, mehr Beteiligung) erreichen wollen. Nach aktuellen Studien (Schmerbauch, 2017) gibt es in zwei Drittel der befragten Thüringer Betriebe unbesetzte Fachkräftestellen, 37 Prozent der Unternehmen haben unbesetzte Ausbildungsstellen und mehr als ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen berichten über steigende Fehlzeiten angesichts der betrieblichen Altersstrukturen (ebd.:16). Innovationsdruck in Richtung einer Erneuerung des Kompetenzmanagements entsteht aber nicht nur durch die intensivierte Konkurrenz um Arbeitskraft und die damit einhergehende Notwendig-

keit, die Subjektansprüche der Menschen an Arbeit systematisch zu adressieren. Eine umfassendere Kompetenznutzung und Aufwertung von Arbeit wird scheinbar durch die Tatsache erzwungen, dass das Gesamtensemble der Mitarbeiterkompetenzen unter Bedingungen dynamisch-komplexer Märkte eine zentrale Ressource darstellt, deren „Unternutzung" dysfunktional für die Sicherung der Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist. Hier sollten sich Überlappungen zwischen den Interessen der Arbeitnehmer/innen an mehr Beteiligung und Qualifizierung und jenen der Arbeitgeber identifizieren lassen, die aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus eine erweiterte Integration der Beschäftigten anstreben sollten.

Tatsächlich werden arbeitgeberseitig verstärkt Maßnahmen entwickelt, die Kompetenzbasis der Unternehmen sichern sollen (siehe die folgende Grafik, auch: Schmerbauch, 2017).

Strategien zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs

	Machen wir bereits	Käme in Frage	Nein, ist nichts für uns
Mit der Arbeitsagentur bzw. dem Jobcenter kooperieren	73 %	10 %	17 %
Verstärkt weiterbilden und qualifizieren	68 %	17 %	15 %
Verstärkt auch ältere Mitarbeiter (50+) neu einstellen	51 %	32 %	17 %
Die betrieblichen Abläufe rationalisieren bzw. umstrukturieren	50 %	18 %	32 %
Junge Fachkräfte einstellen, die in anderen Betrieben ausgebildet wurden	47 %	46 %	8 %
Höhere Löhne und Gehälter anbieten	43 %	36 %	21 %
Verstärkte eigene Ausbildung und anschließende Übernahme der Azubis	42 %	27 %	32 %
Schwächere Ausbildungsbewerber berücksichtigen	35 %	24 %	40 %
Untersützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege unterbreiten	30 %	24 %	46 %
Betriebliche Aufgaben auslagern oder Subunternehmer einsetzen	27 %	13 %	60 %
Um Beschäftigte anderer Betriebe werben	27 %	22 %	51 %
Eng mit Universitäten und Fachhochschulen zusammenarbeiten	25 %	16 %	59 %
Die Ansprüche an potentielle Bewerber senken	23 %	12 %	65 %
Personal durch den Einsatz neuer Technik bzw. Technologien ersetzen	21 %	12 %	68 %
Die Arbeitszeit aufstocken	19 %	14 %	67 %
Verstärkt ausländische Fachkräfte einstellen	18 %	45 %	36 %
Zeitarbeiter beschäftigen	18 %	15 %	67 %

Quelle: ZSH-/FSU-Betriebsbefragung Thüringen, Stand 2017.

Intensivierte Rekrutierungsbemühungen, die auch auf Gruppen zielen, die lange nur von marginalem Interesse waren (Ältere jenseits der 50, Quereinsteiger/innen, Teilzeitbeschäftigte) reagieren auf die neuen Knappheitsverhältnisse auf den Arbeitsmärkten, Qualifikationsbedarfsanalysen gewinnen an Bedeutung, 81 Prozent der von Schmerbauch (2017) befragten Unternehmen gestalten ihre Arbeitsplätze nach ergonomischen Prinzipien, 47 Prozent bieten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung an. Auf Basis unserer eigenen Empirie muss aber trotz dieser Zahlen angezweifelt werden, dass sich ein nachhaltiger Umgang mit Arbeitskraft in der Breite bereits realisiert hat. ▸

In der rebeko-Befragung gaben knapp weniger als die Hälfte der Befragten an, in den letzten 12 Monaten an einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen zu haben. Die physischen und psychischen Belastungen in der Arbeit sind weiterhin verbreitet: Fast 40 Prozent sehen sich an ihrem Arbeitsplatz starken körperlichen Belastungen ausgesetzt, beinahe 60 Prozent fühlen sich bei der Arbeit gehetzt und stehen häufig unter Zeitdruck. Unsere Ergebnisse sind kongruent mit anderen aktuellen Studien, die über die Arbeitsbedingungen aus Beschäftigtensicht aufklären und zu der Schlussfolgerung kommen, dass die Qualität der Arbeit in Thüringen im Bundesvergleich sehr kritisch beurteilt wird und weiterhin durch „(…) relativ niedrige Entlohnungen, mangelnde betriebliche Sozialleistungen und starke Belastungen gekennzeichnet [ist]" (Heyme/Martens, 2016:7). Ein hohes Maß an Beschäftigtenunwohlsein wurzelt in unbefriedigenden Führungs- und Sozialbeziehungen im Betrieb. Anerkennungspolitische Defizite und mangelnde Mitsprachemöglichkeiten verdichten sich bei rund 30 Prozent der von uns befragten Arbeitnehmer zu der Auffassung, dass man für das Unternehmen nicht als Person, sondern nur als reine Arbeitskraft von Interesse sei.

Die auf einzelbetrieblicher Ebene ergriffenen Maßnahmen einer Aufwertung von Arbeit sind begrüßenswert, erscheinen aber oft selektiv (z. B. Entgelterhöhungen für Individuen oder besondere Gruppen) oder rein reaktiv (rein verhaltensorientierte Gesundheitspolitiken für bereits erkrankte Mitarbeiter). Einzelbetriebliche Maßnahmen stärken die Wettbewerbsposition des jeweiligen Unternehmens um rare Arbeitskraft. Wo die Aufwertung von Arbeit nicht als regionaler Entwicklungsprozess begriffen wird, drohen avancierte und ressourcenstarke größere Unternehmen auf Kosten schwächerer Akteure zu wachsen (von Schmalz et al., 2017 als Betriebskannibalismus bezeichnet). Es droht dann ein Austrockenen jener Strukturen in Handwerk und Dienstleistungen, ohne die eine Region wirtschaftlich nicht überlebensfähig ist. Wir plädieren daher für eine Strategie, die Facharbeit als regionales Kollektivgut begreift:

„Neben einer aktiven betrieblichen Personalpolitik ist zur Eindämmung und Vermeidung von Fachkräfteengpässen eine Stärkung der institutionellen Arrangements und der Akteure zur Arbeitsregulierung notwendig. Um den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zwischen Unternehmen zu regulieren, bedarf es einer Arbeitspolitik, die Arbeit stärker als regionales Kollektivgut begreift und unterschiedliche Akteure zusammenbringt, um dieses Gut systematisch und langfristig zu entwickeln. Derart übergreifende Initiativen unterschiedlicher Akteure im Feld der Arbeit (Politik, Sozialpartner, Verbände, Kammern etc.) können genutzt werden, um Ressourcen zu bündeln und Räume für gegen-seitiges Lernen und den Wissenstransfer zu eröffnen." (Schmalz et al., 2017: 16)

Es bedarf einer Art institutionalisierten Demografie-Korporatismus (ebd.), um sicherzustellen, dass die in der derzeitigen Situation angelegten Chancen einer Aufwertung von Arbeit realisiert werden. Eine derartige Institutionalisierung war im Rahmen von rebeko natürlich nicht zu leisten. Allerdings hat das Projekt durch den Aufbau des Kompetenznetzwerks Ostthüringen verschiedene Akteure (Unternehmen, Verbände, Arbeitsverwaltung, Wissenschaft, Politik) zusammengebracht, um die Folgen der demografischen Herausforderungen für Arbeit und regionale Entwicklung zu konkretisieren und Strategien für betriebliche und regionale Initiativen zu entwickeln. ■

Literatur

Behr, M. (2017). Das Ende des ostdeutschen Arbeitsspartaners. Warum der Umbruch auf dem Arbeitsmarkt die Arbeitskultur verändern wird. Berliner Debatte Initial 3, 29 – 42.

Bundesagentur für Arbeit (2017). Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Erlinghagen, M. (2010). Zunehmende Angst vor Jobverlust trotz gleichbleibender Beschäftigungsstabilität. Informationsdienst Soziale Indikatoren 44, 1 – 4.

Göttert, A., Hinz, S., Meyer, D, Schmalz, S., Singe, I., Dörre, K. (2016). Erste Ergebnisse der Regionalstudie „Arbeit und Leben" (RAuL). Jena, 22.11.2016.

Heyme, R., Martens, B. (2016). Arbeiten in Thüringen. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung von Beschäftigten in Thüringen 2016. Erfurt: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie.

Hinz, S., Göttert, A. (2017). Das Ende des „Raubbaus"? Der demografische Wandel als Gelegenheitsfenster für nachhaltige Arbeit in Ostdeutschland. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 2, S. 37 – 52. Lutz, B. (2010). Fachkräftemangel in Ostdeutschland, Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung. Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung.

Putzing, M., Frei, M., Kriwoluzky, S., Walter, G., Prick, S. (2017). IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen. Erfurt: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie.

Ragnitz, J. (2015). Ostdeutschland im Schatten gesamtwirtschaftlicher Entwicklung. In Berliner Debatte Initial 26, Heft 2, S. 5 – 17.

Schmalz, S., Hinz, S., Hasenohr, A., Singe, I. (2017) Totgesagte leben länger: Demografischer Wandel und Arbeitspolitik in Ostdeutschland. Berliner Debatte Initial 3, S. 7 – 21.

Schmerbauch, A. (2017) Fachkräfteentwicklung und Demografie - Perspektiven und Strategien in Ostthüringer Unternehmen. Erfurt: IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017). Verdienste auf einen Blick, 2017. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Thüringer Landesamt für Statistik (2015). Entwicklung der Bevölkerung Thüringens 2015 bis 2035 nach Kreisen – Bevölkerungsvorausberechnung. Erfurt: Thüringer Landesamt für Statistik.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2018). Willkommen in Thüringen. Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung. Erfurt: TMASGFF.

2

GESTALTUNGSANSATZ BETRIEBLICHES KOMPETENZMANAGEMENT

2 DER BETRIEBLICHE GESTALTUNGSANSATZ IM PROJEKT REBEKO

Wolfgang Anlauft

Potenziale der Beschäftigten im Betrieb entwickeln, Fachkräfte im betrieblichen Kontext aufbauen - das geschieht noch zu selten. Im Zuge der Beratung von Management und Betriebsräten haben wir im Rahmen des Projektes rebeko ein Modell für die Fachkräftesicherung entwickelt und erprobt.

Zentral dafür ist eine Arbeitspolitik, welche die Potenzialentwicklung der Beschäftigten in Betrieb und Region zum zentralen Ziel erklärt und die betriebliche Praxis systematisch und nachhaltig wirksam darauf ausrichtet.

Noch zu häufig liegt der hauptsächliche betriebliche Focus bei der Fachkräftesicherung auf dem „Wettbewerb um die besten Talente" oder den „Kampf um Köpfe". Angesichts einer veränderten Situation auf dem Arbeitsmarkt (weniger Arbeitslose, geringere Anzahl von Schulabgängern, höherer Anteil in den rentennahen Jahrgängen) führt ein daraus resultierendes Vorgehen in eine personalpolitische Sackgasse.

Auch wenn heute noch nicht klar ist, wie und in welchem Zeitraum die Digitalisierung die Arbeit zukünftig verändern wird, so kann eines sicher bestimmt werden: **Tiefe und Tempo der Veränderung werden sich beschleunigen**.

Unternehmen sind daher gut beraten, ihr betriebliches Kompetenzmanagement auf diesen Umstand vorzubereiten.

Erforderlich ist ein umfassendes und integriertes Vorgehen, das die Handlungsfelder Personalplanung, Rekrutierung, Integration, Bindung, Entwicklung, Potenziale erhalten und Know-how Sicherung miteinander verbindet. Der Focus liegt auf einem Kompetenzmanagement durch Potenzialentwicklung und seiner zukunftsfähigen Ausrichtung. Dabei gilt es auch die Wünsche und Interessen der (künftigen) Beschäftigten nach einer lern-, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeit in den Blick zu nehmen.

Eine nachhaltig wirksame Politik der Fachkräftesicherung beinhaltet daher folgende Elemente:

- Eine vorausschauende Personalplanung, die aktuelle und künftige Personalbedarfe quantitativ und qualitativ beschreibt.
- Eine systematische Rekrutierung auch über eigene Aus- und Weiterbildung.
- Einarbeitungsprozesse, die eine fachliche und soziale Integration ins Unternehmen gewährleisten.
- Mitarbeiterbindung durch motivierende und gute Arbeitsbedingungen.
- Potenzialentwicklung durch Qualifizierung und lernförderlicher Arbeitsgestaltung.
- Know-how sichern durch Generalisierung und frühzeitigem Transfer von Wissen und Erfahrungen.
- Erhalt der Potenziale der Beschäftigten durch eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, die zugleich ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung ermöglicht. ■

GESTALTUNGSMODELL „BETRIEBLICHES KOMPETENZMANAGEMENT“

Abbildung 1: Handlungsfelder, Orientierungen und Maßnahmen

Handlungsfeld	Orientierungen und Maßnahmen
Personal-planung	**Quantitativ:** Ersatzbedarf (Rente, Auszeit, Fluktuation), Personalwachstum **Qualitativ:** veränderte Anforderungsprofile **Trends:** Demografie, Arbeitslosigkeit, Berufswahlverhalten, Erwartungen an Arbeit, Wertewandel usw.
Rekrutierung und Ausbildung	**AG-Branding:** Was zeichnet uns aus? Wie wollen wir gesehen werden? **Eigene Ausbildung:** Berufsausbildung und Duales Studium **Kooperation:** mit Schulen, Berufs-, Fach- und Hochschulen, Weiterbildungsträger, soziale Medien **Zielgruppen:** Welche Zielgruppen sprechen wir aktuell an? Wollen wir neue Zielgruppen erreichen? (Welche?, Wofür? Wie?)
Integration	**Fachliche, soziale und kulturelle Einarbeitung** (Coaching, Seminare, Mitarbeitergespräche) engmaschig und kontinuierlich während der Einarbeitungszeit
Bindung	**Motivationsfaktoren ausbauen:** Aufgabengestaltung (abwechslungsreich, Verantwortung, erfolgreiche Bewältigung, Handlungsspielräume),), Entwicklungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, Beteiligung und Mitwirkung, dialogorientierte Führungskultur **Hygienefaktoren erhalten/schaffen:** Ergonomie, angemessene Entlohnung, Planungssicherheit

Gestaltungsmodell „Betriebliches Kompetenzmanagement"

Handlungsfeld	Orientierungen und Maßnahmen
Entwicklung	**Lernen in der Arbeit:** Lernförderliche Tätigkeitsgestaltung **Qualifizierung:** Bedarfserhebung, Mitarbeitergespräche, Qualifizierungsmaßnahmen **Rahmenbedingungen:** Bildungszeit, Entwicklungswege, Lernkulturen, Finanzierung
Potenziale erhalten	**Arbeitsgestaltung:** Ergonomie, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Lernen und Entwicklung, Führung und Unternehmenskultur **Arbeitsbedingtes „Voraltern"** (Gesundheit, Lernen, Motivation) vermeiden: Anreicherung, Rotation, Entwicklungswege **Gesundheitsförderliches Verhalten:** ergonomisches Verhalten, Gesundheit, Fitness und Achtsamkeit
Know-how sichern	**Personen**: Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen, Coaching und Mentoring **Organisation:** Geteiltes Wissen im Team/Unternehmen/Konzern durch interne Seminare, Anreicherung von Inforunden, Hospitation in anderen Arbeitsbereichen, informelle Räume schaffen **Systeme:** DV gestützte Infosysteme, Dokumentationen

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung, 2016

3

PLANUNG

DARAUF KOMMT ES AN

Personalbedarf quantitativ planen

Wir planen jährlich den aktuellen und auf mittlere Sicht prognostizierten quantitativen Personalbedarf.

Personalbedarf qualitativ planen

Wir verfügen über aussagekräftige Informationen bezüglich der aktuellen und künftigen Qualifikationsanforderungen für unsere Mitarbeiter/innen.

Entwicklungen für die Fachkräftesicherung berücksichtigen

Wir berücksichtigen systematisch Entwicklungen und Trends, die für die Sicherung unseres Fachkräftebedarfes von zentraler Bedeutung sind.

3.1 ARBEIT 4.0 – EIN PLÄDOYER FÜR WEITERBILDUNG UND ARBEITSGESTALTUNG

Wolfgang Anlauft/Thomas Habenicht

Digitale Technologien treiben gewaltige Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft voran. In der zukünftigen Produktions- und Dienstleistungserbringung einer Industrie 4.0 spielen eingebettete System- und Steuerungssoftwares, Technologien der Sensorik, Roboter und intelligente Assistenten, digital vernetzte Arbeit in sogenannten cyber-physischen Systemen, Smart Products und Services eine Hauptrolle. Arbeitsabläufe folgen der IT und bringen neue datenzentrierte Geschäftsmodelle und Innovationen. In Verbindung mit der Flexibilisierung und Dynamisierung der Prozesse wird vordergründig das Ziel verfolgt, intelligenter, smarter zu arbeiten. Welche konkreten Ausrichtungen Automatisierung und Rationalisierung auf die Qualität der Arbeit haben, ist nicht abschließend klar.

DIGITALISIERUNG UND EFFEKTE FÜR DIE BESCHÄFTIGUNG

In Folge dessen können Prognosen über die beschäftigungspolitischen Folgen der Digitalisierung nicht unterschiedlicher sein.

Frey und Osborne kommen in ihrer Untersuchung aus dem Jahr 2013 zu dem Ergebnis, dass 47 Prozent der Beschäftigten in den USA unmittelbar durch Roboter und maschinelle Intelligenz gefährdet seien (Frey/Osborne, 2013). Für Deutschland vertritt die Ing-DiBa 2015 die These, dass 18,3 Millionen Beschäftigungsverhältnisse durch Computertechnologie gefährdet seien (Ing-DiBa, 2015).

Zu einem deutlich abgeschwächten Urteil gelangt das IAB. Die Forscher aus Nürnberg kommen zu dem Ergebnis, dass sich zwar Tätigkeiten und dadurch die sie beinhaltenden Berufe ändern werden, es jedoch kaum Berufe geben wird, die komplett automatisiert werden würden (IAB, 2015). In ihrer kürzlich erschienenen Nachfolgeuntersuchung präzisieren sie, dass das Substitutionspotenzial von Tätigkeiten – bedingt durch technologische Entwicklungen – seit 2013 zugenommen hat. Wie vermutet, liegt die Ersetzbarkeit am höchsten bei einfacheren Tätigkeiten mit hoher Standardisierung (IAB, 2018).

Ferner wird darauf hingewiesen, dass die technologischen Möglichkeiten deutlich ausgeprägter sind als deren tatsächliche Anwendung. Darin verbirgt sich der Hinweis, dass technische Lösungen nur eingesetzt werden, wenn sie aus Sicht der betrieblichen Entscheider einen Vorteil versprechen. Alleine die technologische Möglichkeit ist noch kein Grund zu deren Nutzung. Gegen den Einsatz verfügbarer neuer digitaler Technologien können zum Beispiel wirtschaftliche Gründe (vorhandene Technologien, die noch funktionsfähig sind), ethische oder auch rechtliche Aspekte sprechen.

Unabhängig von der Unschärfe, die diesen Prognosen zugrunde liegt, kann sicher davon ausgegangen werden, dass die Digitalisierung erhebliche Wirkungen auf Art und Umfang der Beschäftigung haben wird.

Beobachtbar sind folgende Entwicklungen:

- Neu- und Umverteilung der Arbeit zwischen Menschen und technischen Systemen, Mensch und Maschine arbeiten zukünftig enger zusammen.
- Arbeitsprozesse werden spezifischer und ortsungebundener, Arbeitsteilung vollzieht sich in weltweiten Netzen.
- Beschäftigungsverhältnisse werden flexibler, Arbeitseinsätze ersetzen Arbeitsverhältnisse.
- Die Arbeitsteilung zwischen Berufs- und Tätigkeitsgruppen und Erwerbsbiografien formiert sich neu in einem Umfeld, in dem die Halbwertzeit von Wissen sich weiter verkürzt.
- Die Anforderungen aus der Arbeit verändern den Bedarf an Qualifikationen und Kompetenzen: Der Bedarf an Qualifizierung steigt.
- Digitalisierte Lernmedien und Prozesse rücken in den Vordergrund und verstärken den Trend zur Verbetrieblichung des Lernens.
- Die Veränderungen in der Arbeit wie auch die Bedarfe werden erheblich beeinflusst von dem vorhandenen Qualifikationsniveau der Belegschaft.[1]

Dies tangiert unmittelbar die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten und die organisationale Leistungsfähigkeit von Arbeitseinheiten und Unternehmen.

Sicher scheint zu sein:

- Die Dynamik der Veränderung wird zunehmen.
- Die Planbarkeit im Berufsleben nimmt ab, berufliche Unsicherheit nimmt zu.
- Neues zu lernen ist möglich und erforderlich. ▸

[1] **Zum Weiterlesen:** Handlungsempfehlungen der AG 2 Arbeit, Aus- und Weiterbildung, der Plattform 4.0 beim BMWi, 2016 **und**: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 9, Heft 1, April 2016, S. 57 – 79, Norbert Huchler, ISF München: Die ‚Rolle des Menschen' in der Industrie 4.0 – Technikzentrierter vs. humanzentrierter Ansatz, **oder**: Pfeiffer, Sabine (u. a.): Industrie 4.0 – Qualifikation 2025, Studie für den VDMA

DEN EINSATZ DIGITALER TECHNOLOGIEN GESTALTEN

Hinter einer Ausgestaltung zukünftiger Kompetenzentwicklung beziehungsweise der Überlegung, welche Qualifikationen oder anerkannte Aus- und Weiterbildungen den Menschen zugänglich gemacht werden sollen, stehen unterschiedliche Fragestellungen, die einer Antwort bedürfen:

- Werden heutige Maschinenbediener zukünftig mehr in der Rolle des Erfahrungsträgers, Entscheiders und Koordinators sein, um die Balance zwischen Effizienz und Flexibilität auszuloten?
- Mit welchen Qualifikationsprofilen – für die, die nicht der Rationalisierung zum Opfer fallen – können die höheren/veränderten Anforderungen zu bewältigen sein?
- Welche Lernarrangements in betrieblichen Qualifizierungsprozessen, in denen sich verschiedene Vorgehensweisen und Technologien ergänzen und über die aktuelle Tätigkeit hinaus verwertbare Qualifikationen generiert werden, sind für welche Lerngruppe notwendig?
- Welche Berufsprofile für Beschäftigte oberhalb des Maschinenbedieners sind zukunftsträchtig?
- Welche Rolle haben zukünftig Hochschulabsolventen/innen?

Bisher zeigen sich in den Betrieben unterschiedliche Auswirkungen in der Anwendung digitaler Technologien. Es gibt Konzepte, die zu einer Aufwertung von Arbeit führen. Kennzeichnend hierfür sind komplexere, interdisziplinäre Tätigkeiten, mehr Überwachungsaufgaben und erweiterte Handlungsspielräume, geringere ergonomische Belastungen und erweiterte räumliche und zeitliche Spielräume (Aufgabenplanung und -bearbeitung, Arbeitszeiten). Eine so gestaltete Arbeit stärkt eher die individuellen Ressourcen der Beschäftigten und ihre Gesundheit.

Gleichzeitig kommt es in einigen Unternehmen zu einer „Abwertung von Arbeit": Tätigkeiten werden verengt, Handlungsspielräume reduziert und Beschäftigte stärker überwacht und kontrolliert.

Nachfolgende Übersicht skizziert positive und negative Wirkungen, wie sie sich zum Beispiel beim Einsatz ausgewählter „Arbeit 4.0"-Technologien ergeben können. Betrachtet wurden Assistenzsysteme, wie etwa kollaborierende Robotertechnologien im Bereich der Montage und der Produktion, VR-Datenbrillen im Bereich der Instandhaltung, Exoskelette im Bereich der Produktion, softwaregestützte Assistenzsysteme (Computer oder Tabletts) im Bereich der Montage. ▸

Abbildung 1: Digitalisierung und ihre Wirkung auf die Arbeitsgestaltung

Thema	mögliche positive Wirkungen	mögliche negative Wirkungen
Ergonomie	■ Zwangshaltungen werden durch den Einsatz von Robotertechnologie verringert ■ Lastenmanipulation wird durch den Einsatz von Exoskeletten verbessert ■ Einseitige Belastungen werden durch abwechslungsreichere Tätigkeiten verringert	■ Unfallgefahren steigen bei der Zusammenarbeit mit Robotern ■ Zunahme einseitiger Belastungen durch Standardisierung und Kurztaktung ■ mögliche negative Wirkungen für Augen und Konzentrationsfähigkeit (Datenbrillen)
Tätigkeiten	■ Tätigkeiten mit komplexeren Anforderungen ■ erweiterte Handlungsspielräume ■ verbesserte Kooperation zwischen spezialisierten Fachgruppen ■ positive Wirkungen auf Entgelt ■ Unterstützung durch Assistenz-systeme oder Formen künstlicher Intelligenz	■ Maschine steuert den Menschen ■ standardisierte Arbeitsprozesse und automatisierte Entscheidungsfindung ■ Kontrolle der Arbeitsabläufe und strikte Arbeitsanweisungen ■ geringe Arbeitsanforderungen ■ negative Wirkungen auf Entgelt
Arbeitszeit & Arbeitsort	■ Potenzial für bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch räumlich flexibles Arbeiten ■ Produktivitätsentwicklung schafft Potenzial für Arbeitszeitverkürzung	■ Potenzial für Verlagerung von Tätig-keiten zwischen Standorten steigt ■ Entgrenzung von Arbeit (Beruf/ Privatleben) kann verstärkt werden. ■ Entgrenzung von Arbeitszeit und Ar-beitsort erhöht Anforderung an per-manente Verfügbarkeit und schmälert die Fähigkeit zur Regeneration
Leistung & Kontrolle	■ kurzfristige Rückmeldung über Qualität der Arbeitsergebnisse ■ Bewältigung von Komplexität durch technologisch gestützte Hilfs- und Assistenzsysteme	■ Überwachung und Kontrolle durch personalisierte Daten oder durch Auswertung von Metadaten ■ Prozessoptimierung mit Beseitigung von zeitlichen Puffern ■ System der indirekten Steuerung (Maschinenbefehle) ■ Trend zur Beschleunigung und Effizienzsteigerung ■ Zunahme von Termin- und Leistungsdruck ■ Geistige Arbeit hat vielfach kein „natürliches“ Ende.

Wie die zukünftige Rolle der Beschäftigten in der digital vernetzten Arbeit einer „intelligenten Fabrik" an der Schnittstelle Technik – Mensch aussieht, hängt entscheidend davon ab, welches Potenzial dem Produktivfaktor Mensch in der Arbeitswelt zugeschrieben wird. Die Einschätzungen lassen sich vereinfacht in zwei Szenarien zusammenfassen. Ein Szenario beschreibt die Polarisierung von Aufgaben und Qualifikationen, bei der mittlere Qualifikationsebenen erodieren, ein anderes erwartet einen über alle (verbleibenden) Beschäftigtengruppen steigenden Qualifikationsbedarf.

Abbildung 2: Entwicklungsszenarien einer qualitativen Neuverteilung von Tätigkeiten und Qualifizierungen in der Belegschaft

Quelle: Hirsch-Kreinsen u. a. (2015)

Bei der Polarisierung wächst sowohl der Anteil hoch qualifizierter Tätigkeiten (z. B. qualifizierte Experten im Bereich der Software und des Engineering) als auch der nicht standardisierbarer, aber einfacher Tätigkeiten (z. B. niedrig Qualifizierte mit einfachen Tätigkeitsanforderungen als Bediener).

Das alternative Szenario stellt stärker ein sogenanntes Upgrading von Qualifikationen in den Vordergrund mit neuen, bisher nicht bekannten Anforderungen an Tätigkeiten.

Es steht außer Frage, dass die Facharbeit sich hinsichtlich der Integration von mehr IT-Kompetenz entwickeln wird. Erforderlich sind und werden mehr Systemverständnis, soziale und persönliche Kompetenzen und eine Kombination aus verschiedenen Fachdisziplinen. Diese bilden die Basis für mehr Entscheidungsfähigkeit im Kontext von standardisierten und automatisierten Prozessen, der Funktionsweise der Assistenzsysteme oder der Gestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstelle. Aktuelle Untersuchungen sehen in der dualen Beruflichkeit – sei es nun die duale Erstausbildung oder

ein duales Studium – eine wichtiger werdende Verbindung zwischen unterschiedlichen Qualifikationsniveaus.

Deutlich wird, dass technologische Veränderungen immer betrieblich gestaltet werden. Dabei konkurrieren stets drei Aspekte:

- Technik: im Sinne von technologischen Möglichkeiten,
- Betriebswirtschaft: im Sinne von Kosten und zu erwartendem Ertrag, auch in Abhängigkeit zum konkreten Produktionsprogramm und den Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile bei Produkten, Dienstleistungen oder durch Prozessoptimierungen zu gewinnen,
- Arbeitsgestaltung: im Sinne einer lern-, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung.

Die Auswahl und die Implementierung neuer Technologien im betrieblichen Kontext sind stets Gegenstand unterschiedlicher fachlicher und sozialer Interessen. Technologien und ihre Wirkungen auf Arbeit sind daher immer Produkt eines sozio-technischen Gestaltungsrahmens, dessen Entwicklung technikzentriert oder humanzentriert vorangetrieben wird.

Technikzentrierte Gestaltungsansätze brauchen ergänzende Leitbilder, in der auch die Perspektive der Beschäftigten eine prägende Rolle spielt: Ingenieurwissenschaftlich geprägte Vernetzung von Arbeitsstrukturen in cyber-physikalischen Systemen brauchen die Einbeziehung von Zielbildern einer menschengerechten Arbeitsgestaltung. Um sowohl für Beschäftigte als auch Arbeitgeber Vorteile zu bringen, sollten die Zielbilder und Handlungsorientierungen einer qualitativ guten Arbeit stets auch die einer „guten Arbeit" im Sinne einer lern-, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung verfolgen.

Zum Beispiel: Das Eröffnen von Handlungsspielräumen führt zu einer Anreicherung der Tätigkeiten. Zugleich können unterschiedliche Bearbeitungsreihenfolgen damit einhergehen und die Fabrikauslastung automatisch optimiert werden. Letzteres trägt dazu bei, von Routinetätigkeiten zu entlasten. Gleichzeitig wachsen damit Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit wie auch die Anforderungen an das Arbeitsvermögen der Beschäftigten. Dies kennzeichnet eine hybride, hoch qualifizierte moderne Industriearbeit der Zukunft, in der Lösungen wie „agile lernförderliche Muster der Arbeitsorganisation", oder „prozessorientierte Qualifizierungskonzepte" Platz finden.

Arbeitskosten anzupassen und trotzdem ein höheres Niveau von Qualifikation und Ergonomie im Sinne einer menschengerechten Arbeitsgestaltung und „guter Arbeit" zu bekommen, entspricht sicherlich keiner einfacher Formel. Eine intelligente Kombination des Einsatzes von Mensch und Maschine greift dabei auf zahlreiche Erkenntnisse aus Arbeitswissenschaft und Personalmanagement sowie die vielfältigen Bedürfnisse eines Beschäftigten entlang seiner individuellen Erwerbsbiografie mit Bezug auf verschiedenartigen Ausprägungen unterschiedlicher Lebensstile, Status oder Arbeitskulturen, wie zum Beispiel Alter und Bildung, prekär Beschäftigte und Stammbelegschaft, niedrig qualifizierte und hoch qualifizierte, junge und ältere Beschäftigte zurück. ▸

ANFORDERUNGEN AN DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Zwei Faktoren werden die betriebliche Personalarbeit im Zusammenhang mit Digitalisierung entscheidend verändern:

1. Wirkungen in Hinblick auf Art und Umfang der Tätigkeiten:
   - Tätigkeiten, die entfallen,
   - Tätigkeiten, die sich ändern,
   - Tätigkeiten, die neu hinzukommen und
2. Wirkungen in Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung und Implementierung neuer Technologien und den sich daraus ergebenden Folgen für Qualifikationsanforderungen sowie einer lern-, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung.

Für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung – neue Arbeitsformen mit erweiterten Tätigkeitsprofilen und Handlungsmöglichkeiten für die Beschäftigten – sind dazu konkrete Veränderungen in der Arbeitssituation auch aus Sicht der Beschäftigten zu ermitteln: aber nicht nur im fachpraktischen Sinne, sondern auch mit Blick auf die Bedeutung der Veränderungen für angelegte Kompetenzprofile innerhalb des betrieblichen Leistungsgefüges und der Schlussfolgerungen für individuelle Entfaltungs- und Identifikationschancen sowie einer möglichen beruflichen Weiterentwicklung.

Haberzeth und Glass bieten an, „Leitfragen einer partizipativer Kompetenzanalyse nach Themenbereichen“ zu stellen (siehe folgender Kasten). ▸

Abbildung 3: Beispielhafte Leitfragen partizipativer Kompetenzanalyse nach Themenbereichen

Erfahrungen der Beschäftigten mit der Digitalisierung der Arbeit

- Inwiefern hat sich die tägliche Arbeit durch Automatisierung und Digitalisierung verändert? Fallen Arbeiten durch Technikeinsatz weg? Sind Aufgaben hinzugekommen? Welche Veränderungen in der Organisation von Arbeitsabläufen zeigen sich?
- Ergeben sich zum Beispiel neue Rollenverteilungen unter den Beschäftigtengruppen zwischen Dequalifizierung und Upgrading?
- Welche Erwartungen, Ängste, Hoffnungen und Wünsche an zukünftige Entwicklungen bestehen bei den Beschäftigten?

Entfaltung und Identifikationschancen der Beschäftigten

- Sind die Arbeitsabläufe noch überschaubar und nachvollziehbar? Ist das Ergebnis der eigenen Arbeit entsprechend sichtbar?
- Welche Möglichkeiten verbleiben beziehungsweise entstehen, Tätigkeiten autonom und selbst gesteuert zu gestalten?
- Sind möglicherweise Tätigkeiten und/oder Arbeitsgegenstände durch die Digitalisierung verloren gegangen, die den Beschäftigten sehr am Herzen lagen?

Kompetenzverschiebungen

- Inwiefern verschiebt sich das Anforderungsniveau von Arbeitsplätzen? Gibt es eine Zunahme automatisierter Handlungen, Tendenzen einer schleichenden Dequalifizierung und/oder, mehr versteckt, komplexes Denken?
- Welche Formen des Denkens oder Anforderungen an Wissensebenen gewinnen oder verlieren an Bedeutung? Welchen Stellenwert haben Kreativität, Intuition, Initiative in der Arbeit?
- Verbleiben ausreichend Möglichkeiten der umfassenden sinnlichen Wahrnehmung?

Lernen, Weiterbildung und Personalentwicklung

- Welche konkreten Weiterbildungsbedarfe werden geäußert? Kommt es zu Über- oder Unterforderungssituationen, weil sich Tätigkeitsprofile verändert haben?
- Beziehen sich die Bedarfe eher auf Fachwissen oder auf das Erlernen von Praxis? Welche Lernformen werden entsprechend präferiert?
- Wie werden bisherige betriebliche Informationen zum Weiterbildungsangebot für die Vorbereitung auf die Veränderung eingeschätzt?
- Welche Rolle spielt der informelle Austausch mit Kollegen/innen?
- Welche weitergehende betriebliche Unterstützung wird benötigt, um Arbeitsplatzkompetenzen zu erwerben?

Quelle: Habenicht, 2017

Die anstehenden Veränderungen erfordern nicht nur von Unternehmen eine besondere Agilität beim Umgang mit Komplexität und deren Gestaltung. Wege für Lösungen entstehen oft erst beim Gehen.

Die betriebliche Qualifizierung und Personalentwicklung braucht Antworten auf die Fragen:

- Welche Kompetenzbereiche können durch eine Aus- und Weiterbildung bedient werden und welche müssen sich über Lernen im Prozess der Arbeit entwickeln?
- Welches besondere lebensphasenorientierte Talent-/Entwicklungsmanagement unterstützt die Entwicklung von Beschäftigten und Unternehmen, sichert und schafft Arbeitsplätze?
- Wie können Anforderungen der Arbeit beispielsweise über eine moderne Arbeitszeitpolitik und die Stärkung individueller Rechte für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sozialem Leben und individueller beruflicher Entwicklung zusammengebracht werden?

Diese Wege können und müssen auch durch die Interessenvertretung im Betrieb mitgestaltet werden, indem sie:

- den Zugang zur Bildung und Qualifizierung beeinflussen,
- die Auswahl von Beschäftigten, Planungshorizonte und Lernzeiten für Beschäftigte mitbestimmen,
- Inhalte und Platzierungen von Qualifizierungen sowie Aus- und Weiterbildungsquantitäten und -qualitäten mitbestimmen sowie die Durchführung von Lernen und Kompetenzentwicklung adressatengerecht ausgestalten,
- die Anerkennung von Qualifikationen und Gelerntem sichern.

Damit sind letztendlich Themenfelder und Zusammenhänge betriebsverfassungsrechtlicher Handlungsoptionen angesprochen, die oben skizzierten Herausforderungen aufnehmen:

- Beschäftigungssicherung, Personalplanung und Arbeitsgestaltung als Grundlage für die Leistungspolitik und Reproduktion,
- Bildung, Qualifizierung und Lernen im Arbeitsprozess als Zusammenhang einer betrieblichen Personalentwicklung,
- Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten wie Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gruppenarbeit und Entgeltsystem. ■

Literatur

Dengler/Mathes 2015: Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. In: IAB Forschungsbericht 11/2015, Nürnberg

Dengler/Mathes 2018: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. In: IAB Kurzbericht 4/2018, Nürnberg

Frey/Osborne 2013: The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?, 2013

Habenicht 2017: Qualifizierung: Schlüssel für gute Arbeit 4.0. In: Zeitschrift Gute Arbeit 4/2017, Bund Verlag Frankfurt

Haberzeth/Glass 2016: Kompetenz 4.0 – Partizipative Kompetenzanalyse als Perspektive. In: Journal für politische Bildung. Arbeitswelt 4.0, 3/2016, S. 24 ff

Hirsch-Kreinsen 2015: Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

Ing-DiBa 2015: Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt. In: Economic Research, 4/2015

3.2 PERSONALSTRUKTURANALYSE UND BETRIEBLICHE ARBEITSGESTALTUNG

Wolfgang Anlauft

1. Begriffsklärung

Mithilfe einer Personalstrukturanalyse werden betriebliche Personaldaten analysiert und daraus Hinweise und Handlungsbedarfe für eine zukunftsfähige Personalarbeit abgeleitet. Eine Personalstrukturanalyse geht damit deutlich über die hinlänglich bekannte Beschreibung aktueller Altersstrukturen hinaus.

Sie leistet in ihrer Grundversion Aussagen zu folgenden Gestaltungs- und Handlungsfeldern der Personalarbeit:

- aktuelle und künftig zu erwartende **Altersstruktur nach Arbeitsbereichen**, **Tätigkeiten**, **Geschlecht**, **Führungspositionen** u. Ä.,
- **Prognoseparameter** (Wachstum, Rentenzugang, Fluktuation, Zugangsalter) können für die nächsten 10 Jahre eingestellt werden (Szenarien),
- **Ersatz- und Rekrutierungsbedarf** nach Tätigkeiten/Anforderungsprofilen und Zeiträumen (Rente, Fluktuation, Veränderungen im Personalbestand),
- Hinweise für die **Gestaltung von Fach- und Führungslaufbahnen**,
- Hinweise zur **Altersmischung** innerhalb **von Arbeitsteams**,
- Handlungsbedarf für **Know-how-Sicherung** wegen Abgängen (Rente, Fluktuation),
- Hinweise für Arbeitsbereiche/Tätigkeiten mit „**hohen Gesundheitsrisiken**“ (Krankenstand),
- Hinweise für Arbeitsbereiche/Tätigkeiten mit eingeschränkten **Lern- und Entwicklungschancen**.

2. Datengrundlage

Grundlage sind anonymisierte Personaldaten der Mitarbeiter/innen.

Grunddaten:

- Geburtsdatum
- Eintrittsdatum
- Austrittsdatum
- Geschlecht
- Organisationseinheit
- Tätigkeit
- Vollzeit/Teilzeit

Zusätzlich bei Analyse des Krankenstandes:

- Krankheitstage mit Lohnfortzahlung (24 Monate)
- Krankheitstage ohne Lohnfortzahlung (24 Monate)

Zusätzlich bei Fluktuationsanalyse:

- alle Personen, die innerhalb der letzten 24 Monate mindestens einen Tag im Unternehmen sozialversicherungspflichtig oder als Leiharbeitnehmer/in beschäftigt waren und innerhalb dieses Zeitraumes aus dem Unternehmen ausgeschieden sind

3. Parameter für Prognoseberechnung

Aus Daten und den bekannten Faktoren für die betriebliche Entwicklung der Personalstrukturen werden Prognoseparameter für die nächsten 10 Jahre festgelegt. Dabei können auch mehrere Varianten definiert werden.

Kriterien dabei sind:

- Entwicklung des Personalstandes
- Einstellung neuer Mitarbeiter/innen nach Prozent in 5er-Altersgruppen (Basis: Praxis der letzten Jahre)
- ausscheidende Mitarbeiter/innen nach Prozent in 5er-Altersgruppen (Basis: Praxis der letzten Jahre)
- Abgang in Rente im Alter von … Jahren ▸

Abbildung 1: Beispiel für Prognoseparameter

Variante 1- Parameter für Prognosedaten eingeben zurück

VProg4

Personalstand	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personalstand in VZ-Stellen	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
Steigerung in % pro Jahr		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Rente / passive ATZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Renteneintrittsalter	64,2	64,3	64,4	64,5	64,5	64,6	64,7	64,8	64,9	65,0	65,0

Abgänge (ohne Rente)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
in % pro Jahr		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

Zugänge (ohne Ersatz Re	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

Ersatz Rente	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
in % pro Jahr		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Alter Zugang	< 20 Jahre	20-25 J.	25 bis 29 J.	30 bis 34 J.	35 bis 39 J.	40 bis 44 J.	45 bis 49 J.	50 bis 54 J.	55 bis 59 J.	60 plus	Summe
aus 2007 bis 2011	4%	14%	23%	20%	14%	12%	9%	4%	0%	0%	100%

Alter Abgang	< 20 Jahre	20 bis 24 J.	25 bis 29 J.	30 bis 34 J.	35 bis 39 J.	40 bis 44 J.	45 bis 49 J.	50 bis 54 J.	55 bis 59 J.	60 plus	Summe
geschätzt, da keine Angabe	0%	19%	16%	14%	12%	13%	9%	12%	5%	0%	100%

Annahmen:
1 Jahr unterhalb des gesetzlichen Renteneintrittsalter
Fluktuationsquote auf Basis der Werte der letzten 5 Jahre
gleich bleibender Personalstand

Quelle: Beispiel aus einer Personalstrukturanalyse der ffw GmbH

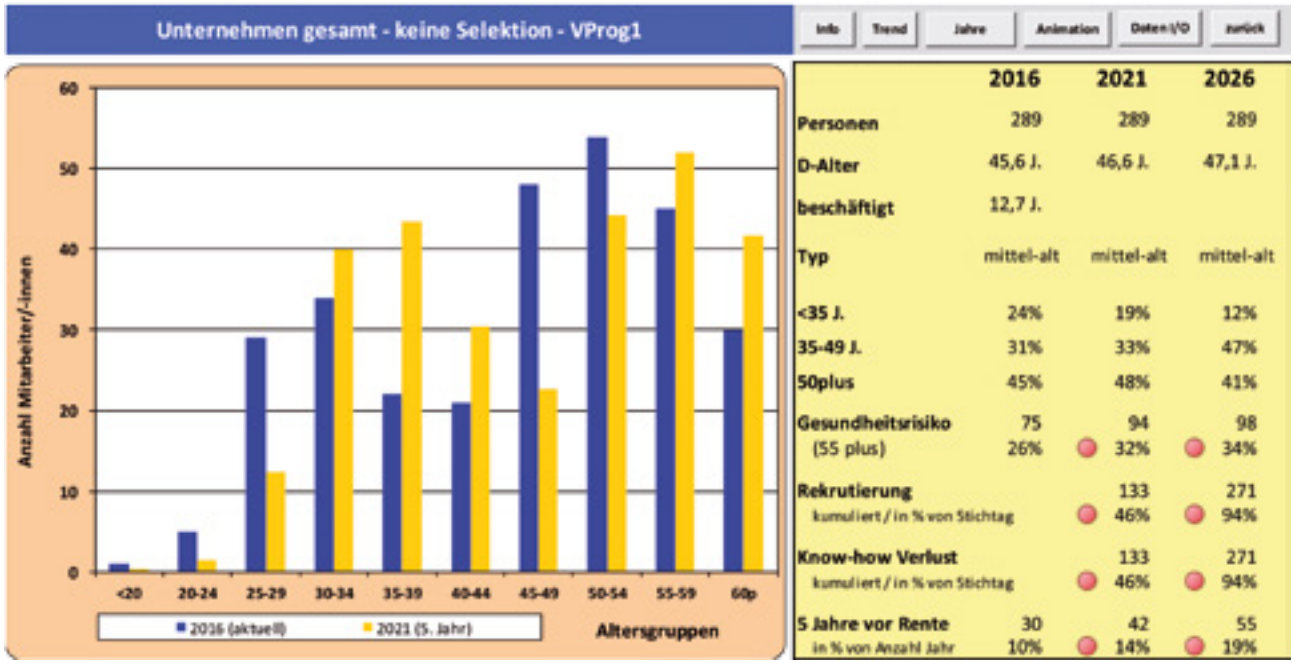
4. Auswertungen für Altersstrukturen

Die Software bietet verschiedene Auswertungsfunktionen.

4.1 Grundauswertung

In der Grundauswertung werden die Altersstrukturen in 5er-Schritten (jünger als 20 Jahre, 20 bis 25 Jahre usw.) für den Stichtag und den gewählten Prognosezeitraum dargestellt. Gleichzeitig werden Auffälligkeiten – im Sinne von Hinweisen für die Personalarbeit – mit einem roten Punkt markiert.

Abbildung 2: Auswertung der Altersstrukturen für Tätigkeiten oder Organisationseinheiten



Quelle: Beispiel aus einer Personalstrukturanalyse der ffw GmbH

In diesem Beispiel verfügt das Unternehmen über 289 Mitarbeiter/innen. Für die nächsten 10 Jahre wurde mit einer gleichbleibenden Belegschaftsstärke kalkuliert. Die Balken geben die jeweiligen Werte zum Stichtag und 5 Jahre später an. Außerdem werden die Zahlenwerte für den Prognosezeitraum „10 Jahre" angegeben. ▸

5 Aspekte werden in Hinblick auf mögliche Handlungsbedarfe für die Personalarbeit besonders ausgewertet:

- **Typ:** Gibt Auskunft über die Altersmischung für die ausgewertete Einheit. Analysiert werden die prozentualen Anteile der Beschäftigten in 3 Altersgruppen (< 35 Jahre, 35 bis 49 Jahre, 50 plus). Daraus werden 7 Kategorien gebildet, welche die jeweilige Altersmischung beschreiben. Im obigen Beispiel ist der Alterstyp „mittel – alt", d. h. es dominieren die Mitarbeiter/innen in den mittleren (35 bis 49 Jahre) und den höheren (50 plus)Altersjahrgängen.
- **Gesundheitsrisiko:** Bewertet wird der Anteil der Mitarbeiter/innen, die älter als 55 Jahre sind. Im vorliegenden Beispiel liegen die Werte zwischen 28 % und 34 %. Aus der Krankenstandanalyse wurde ermittelt, dass die Krankenquote mit zunehmender Tätigkeitsdauer deutlich ansteigt. Es ist daher davon auszugehen, dass bei gleichbleibenden Arbeitsbedingungen das Gesundheitsrisiko steigt, wenn der Anteil der Mitarbeiter/innen mit längerer Beschäftigungsdauer steigt. Markierung: Der rote Punkt wurde vergeben, wenn der Anteilswert für Mitarbeiter/innen 55 plus größer als 28 % (25 % über der Normalverteilung) liegt.
- **Know-how-Verlust:** Grundlage für den Know-how-Verlust wegen Abgängen bilden die ermittelten Abgangsquoten im Erwerbsverlauf und die zu erwartenden Abgänge wegen Rente. Einbezogen werden dabei alle Mitarbeiter/innen, gleich aus welchen Anlass und Grund sie das Unternehmen verlassen haben. Nicht einbezogen werden Praktikanten/innen und Ferienarbeiter/innen. In dem Beispiel verlassen 133 Mitarbeiter/innen innerhalb der nächsten 5 Jahre und 271 innerhalb der nächsten 10 Jahre das Unternehmen. Die Abgänge im Erwerbsverlauf liegen deutlich über den Abgängen wegen Rente. Markierung: Der rote Punkt wurde vergeben, wenn der Anteilswert der im Prognosezeitraum voraussichtlich ausscheidenden Mitarbeiter/innen größer als 45 % (90 %) sein wird.
- **Rekrutierung/Integration:** Die Kehrseite des Know-how-Verlustes ist die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen. Die Werte sind identisch, da von einer gleichbleibenden Personalstärke ausgegangen wurde. Markierung: Der rote Punkt wurde vergeben, wenn der Anteilswert, der im Prognosezeitraum 5 Jahre (10 Jahre) voraussichtlich neu einzustellenden Mitarbeiter/innen, größer als 45 % (90 %) sein wird.
- **5 Jahre vor Rente:** Beschreibt den Anteil der Mitarbeiter/innen, die innerhalb der nächsten 5 Jahre in Rente gehen werden. Hierbei gilt es frühzeitig, den Know-how-Transfer und die erforderlichen Maßnahmen für den Ersatzbedarf zu initiieren. Markierung: Der rote Punkt wurde vergeben, wenn der Anteilswert für Mitarbeiter/innen, die sich 5 Jahre oder kürzer vor dem Eintritt in die gesetzliche Rente befinden, höher liegt als 14 %.

Die jeweiligen Auswertungen können für die zuvor definierten Tätigkeiten und Organisationseinheiten erstellt werden.

4.2 Risikobetrachtung

Die ermittelten Werte geben erste Hinweise auf Handlungsbedarfe. Das Personalmanagement und Betriebsräte gewinnen dadurch Hinweise auf aktuelle und künftige personalpolitische Risikofaktoren. ▸

Abbildung 3: Risikobetrachtung

Risiken	Erläuterung
Besetzungsrisiko	Hoher Ersatzbedarf (Rente, Fluktuation) Engpässe auf dem Arbeitsmarkt
Fluktuations-kosten	Merkmale für Beschäftigtengruppen mit hoher Fluktuation (Junge/Ältere, Männer/Frauen, bestimmte Tätigkeiten, Fach- und Führungskräfte ohne Entwicklungsperspektive)
Einarbeitungs-kosten	Lange Einarbeitungszeiten Interner Aufwand für Mitarbeiter/innen Leistungsverluste während der Einarbeitung (Produktivität, Liefertreue, Qualität)
Know-how Verlust	Erfahrungsträger mit Spezialwissen, die in Rente gehen (hohe Anteile oder Personen mit wichtigen Alleinstellungs-merkmalen für die Organisation)
Krankenkosten	Alternskritische Bedingungen (körperlich/psychisch) Tätigkeiten werden über einen langen Zeitraum ausgeübt (50 plus) Hohe Krankenquote
Erfolgsaussichten und Kosten bei Veränderungen	Tätigkeiten mit geringen Lernanreizen Tätigkeiten werden über einen langen Zeitraum ausgeübt Veränderungsdynamik nimmt zu

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

4.3 Fluktuationsanalysen

In den letzten Jahren sind die Anforderungen an die innerbetriebliche Flexibilität gestiegen. Gründe hierfür liegen in einer zunehmenden Variantenvielfalt, kürzeren Lieferzeiten und starken Auftragsschwankungen.

Grundsätzlich gibt es zwei Wege, diese Anforderung zu bewältigen:

Innerbetriebliche Flexibilität:

- Erhöhung der Einsatzflexibilität mittels Qualifizierung und flexibler Teamorganisation
- Arbeitszeitgestaltung mit Arbeitszeitkonten, flexible Schichtsysteme, Neueinstellung und/oder Kurzarbeit bei dauerhaftem Mehrbedarf oder Minderbedarf über einen Zeitraum, der durch Arbeitszeiten nicht mehr abgefangen werden kann

Externe Flexibilität:

- Einstellung von befristet beschäftigten Mitarbeitern/innen oder Mitarbeitern/innen mit Status Leiharbeitnehmer/in

EXKURS: Die unberücksichtigten Kosten externer Flexibilisierung

Im ersten Schritt haben viele Unternehmen Arbeitszeitkonten eingeführt. Hier wurden Korridore festgeschrieben mit einer Obergrenze (maximale Anzahl an Plusstunden) und Untergrenze (maximale Anzahl an Minusstunden) und einem Zeitraum, in denen diese Konten ausgeglichen werden mussten. Mit der Deregulierung der Leiharbeit in den 2000er-Jahren setzten viele Unternehmen vor allem auf externe Flexibilisierung durch den Ausbau von befristeter Beschäftigung, Leiharbeit oder durch Ausdehnung ihrer Werkvertragspraxis.

Mithilfe dieser Maßnahmen schien es den Unternehmen möglich zu sein, ihre Kostenstrukturen zu optimieren und gleichzeitig die Flexibilitätsanforderungen ihrer Auftraggeber besser bewerkstelligen zu können. Eine wesentliche Voraussetzung war ein hohes Ausmaß an regionaler Unterbeschäftigung. Darauf aufbauend konnten die Unternehmen schnell angemessen qualifiziertes Personal für diese Tätigkeiten rekrutieren.

Gleichzeitig erhöhte die hohe Arbeitslosigkeit den Druck auf Arbeitslose, Abstriche bei Entgelt und Arbeitsbedingungen hinzunehmen. Die Möglichkeiten der Beschäftigten, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, waren eingeschränkt. Viele Arbeitnehmer/innen agierten nach dem Prinzip: Hauptsache Arbeit, egal wie schlecht sie auch immer sei.

Allmählich entwickelte sich bei den handelnden Akteuren aufseiten des Managements eine Anspruchshaltung, wonach Rekrutierung, Integration, Bindung und Entwicklung von Beschäftigten – zumindest in der Produktion – keiner besonderen Anstrengungen bedurfte. Zugespitzt formuliert sollten insbesondere bei Mitarbeitern/innen in der Produktion die erforderlichen Qualifikationen und Ressourcen nach dem Prinzip einer Wasserleitung zur Verfügung stehen. Aufdrehen, falls benötigt, Abdrehen, wenn nicht mehr erforderlich.

Ein Ausbau interner Flexibilität durch eine Aufwertung von Arbeit, verbunden mit einer systematisch und nachhaltig gestalteten Weiterbildung zum Aufbau der dafür erforderlichen Qualifikationen und eine entsprechende qualifikationsgerechte Eingruppierung, schien ein Weg zu sein, der lediglich Mehraufwand, höhere Personalkosten (Eingruppierung), Kostenrisiken bei Unterauslastung und demnach ungewissen Erfolg versprach. Viele Unternehmen entschieden sich daher, von den neuen Möglichkeiten der externen Flexibilisierung und der strategischen Umwidmung der Leiharbeit Gebrauch zu machen. (Brandt, 2013).

Mit der Veränderung auf dem Arbeitsmarkt erodiert der unternehmerische Erfolg dieser Personalpolitik. Deutlich gesunkene Arbeitslosenzahlen lassen den Aufwand und das Risiko bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen steigen. Wechselbereitschaft und Fluktuation erhöhen sich, die Kosten der Einarbeitung nehmen zu und bewirken Leistungsprobleme bei Qualität, Produktivität, Lieferzeit und Liefertreue. ▸

Die Kosten der externen Flexibilität werden nur selten ermittelt. Im Rahmen einer Fluktuationsanalyse haben wir dies getan.

In einem ersten Schritt wurden die Werte für die externe Flexibilität innerhalb eines Zeitraums von 24 Monaten ermittelt. Erfasst wurden alle Abgänge und Zugänge, egal aus welchem Grund und in welcher arbeitsrechtlichen Form (Leiharbeit, Befristung, unbefristet Beschäftigte) diese Ab- und Zugänge stattfanden.

Anschließend wurden die betrieblichen Kosten für Abgänge und Neueinstellungen ermittelt. Einbezogen wurden dabei:

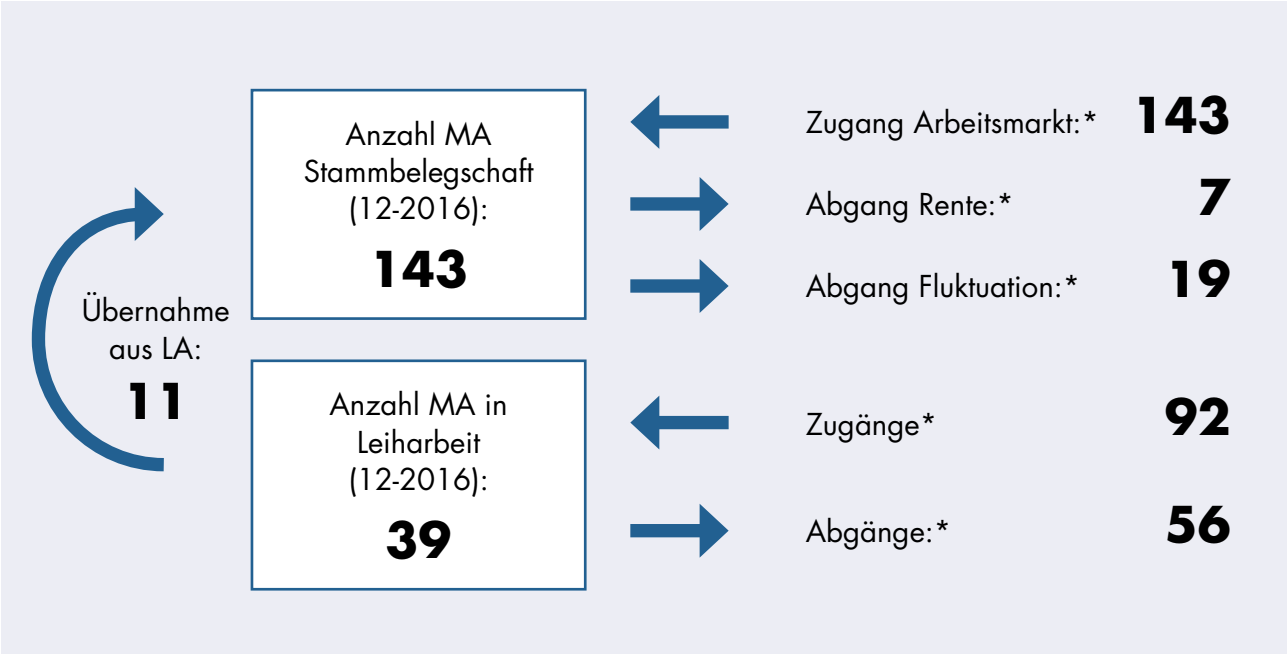
direkte Kosten:

- Rekrutierung: Stellenanzeigen, Bewerbungsgespräche usw.
- Einarbeitung: unproduktive Zeiten wegen Einarbeitung, Personalkosten der Personen, die Mitarbeiter/innen im Betrieb einarbeiten

indirekte Kosten:

- entgangener Gemeinkostenzuschlag wegen unproduktiver Zeiten
- Kosten für Probleme bei der betrieblichen Leistungserbringung (Qualitätskosten, Liefertreue u. Ä.)

Abbildung 4: Beispiel für eine Fluktuationsanalyse



* Zeitraum 1.12.2014 bis 30.11.2016

Quelle: Auszug aus einer Personalstrukturanalyse der ffw GmbH

Das Beispiel verdeutlicht die Zahlen aus einem Unternehmen mit einer intensiven Nutzung der Leiharbeit. Die untersuchte Mitarbeitergruppe beträgt 143. Innerhalb von 24 Monaten wurden 15 Personen vom Arbeitsmarkt eingestellt, 7 Personen gingen in Rente und 19 Mitarbeiter/innen haben das Unternehmen verlassen. 92 Personen wurden als Leiharbeitnehmer/innen eingestellt und 56 Personen haben das Unternehmen als Leiharbeitnehmer/innen verlassen. 11 Leiharbeitnehmer/innen wurden in die Stammbelegschaft übernommen.

Die Kosten der Leiharbeit wurden nach obigem Kalkulationsschema ermittelt und mit jährlich 500.000 Euro beziffert.

4.4 Krankenstandsanalysen

Es erfolgt eine Analyse des Krankenstandes innerhalb der letzten 24 Monate, differenziert nach Tätigkeitsgruppen. Dabei findet eine gesonderte Betrachtung nach Altersgruppen und Tätigkeitsdauer statt.

Hintergrund dieser Auswertung ist die Erkenntnis, dass eine niedrige Gesundheitsquote zusammenhängt mit spezifischen Arbeitsbedingungen (hohe Fehlbeanspruchung, geringes Ressourcenpotenzial) und der Dauer, mit der diese Tätigkeiten ausgeübt wurden. In Verbindung mit den aktuellen und künftig zu erwartenden Altersstrukturen kann eine Risikoabschätzung für die betrieblichen Kostenstrukturen und die betriebliche Leistungsfähigkeit vorgenommen werden. ▸

Abbildung 5: Krankenstandsanalyse

Tätigkeit	< 35 J.	35 - 49 J.	50plus	Summe
indirekte Tätigkeiten	**3,2%**	**4,6%**	**4,4%**	**4,2%**
Standort 1	3,2%	4,4%	4,5%	4,1%
Standort 2	3,2%	5,1%	3,7%	4,4%
direkte Tätigkeiten	**7,2%**	**9,7%**	**11,1%**	**9,5%**
Standort 1	7,3%	9,2%	10,9%	9,4%
Standort 2	6,8%	10,7%	11,4%	9,9%
alle Tätigkeiten	**4,8%**	**6,4%**	**6,8%**	**6,1%**
Standort 1	4,6%	6,0%	6,7%	5,9%
Standort 2	5,4%	7,5%	7,1%	6,9%

Quelle: Auszug aus einer Personalstrukturanalyse der ffw GmbH

Im Beispiel wird deutlich, dass die Krankenquoten bei den direkten Tätigkeiten im Erwerbsverlauf (= zunehmendes Alter) deutlich steigen, während die Krankenquoten bei den indirekten Tätigkeiten deutlich geringeren Veränderungen unterliegen. Bei den indirekten Tätigkeiten handelt es sich überwiegend um administrative Funktionen, während die direkten Tätigkeiten mit erheblichen physiologischen Fehlbeanspruchen, Arbeiten im Schichtbetrieb und ressourcenarmer Tätigkeitsgestaltung einhergehen.

4.5 Ausbildungsbedarf systematisch ermitteln

Personalplanung wird in vielen Fällen nach dem Beckenbauer-Prinzip „Schau mer mal" betrieben. Tatsächlich erschweren es externe Flexibilitätsanforderungen in Bezug auf Lieferzeit und Produktmix den Unternehmen, eine stabile mittelfristige Planung vorzunehmen. Kurzfristige Entwicklungen stehen im Widerspruch zu Entscheidungen bei der Personalrekrutierung, die zum Teil deutlich zuvor zu treffen sind. Dieser Widerspruch kann auch nicht aufgelöst werden. Er ist jedoch kein Plädoyer für ein planloses Vorgehen. Die Personalstrukturanalyse gibt Auskunft über den Personalersatzbedarf nach Tätigkeiten und Jahren. Anschließend ist es erforderlich, den Rekrutierungsweg (intern, extern,Berufsausbildung usw.) festzulegen, da diese Entscheidung erhebliche Auswirkungen auf den Zeitpunkt der Aktivität hat. Sollen Mitarbeiter/innen über die Berufsausbildung rekrutiert werden, so ergibt sich ein Vorlauf von 4,5 bis 5 Jahre. Im Einzelnen:

- vom Start der Suche bis zum Beginn der Ausbildung (1 Jahr)
- Dauer der Ausbildung (3 bis 3,5 Jahre)
- innerbetriebliche Einarbeitung an einem konkreten Arbeitsplatz

Bei der Ermittlung des quantitativen Ausbildungsbedarfes müssen ebenfalls verschiedene Parameter berücksichtigt werden:

- Ersatzbedarf im Zielberuf (z. B. Mechatronik)
- Ersatzbedarf bei höher qualifizierten Tätigkeiten einer Jobfamilie (z. B. Meister, Techniker), bei der Mitarbeiter/innen ausscheiden (Rente oder Fluktuation) und bei Mitarbeitern/innen, deren Tätigkeiten auf einem entsprechenden Ausbildungsberuf beruhen (innerbetrieblicher Entwicklungsweg in der Jobfamilie)

Ferner sollte anhand von Werten aus der Vergangenheit ermittelt werden, wie viele Auszubildende tatsächlich drei Jahre nach Abschluss ihrer Ausbildung noch im Unternehmen sind. In vielen Unternehmen stellt sich heraus, dass diese Zahlen deutlich geringer sind, als nach dem Bauchgefühl geschätzt. Je größer das Unternehmen, umso höher die Diskrepanz zwischen Schätzung und Realität. Letztlich ist noch eine Festlegung nötig, wie hoch der Anteil der Auszubildenden beim Personalersatz sein soll.

Abbildung 6: Ersatzbedarf nach Jobfamilien

Ersatzbedarf bis 2025	Summe	wegen	
Tätigkeit		Rente	Fluktuation
FA Mechatronik	287	184	103
Technischer Vertrieb	47	30	17
FA kaufm./technisch	42	25	17
Meister	34	20	14
Techniker Produkt	11	6	5
Summe	**421**	**265**	**156**
Quote Azubi-Integr. (3 Jahre nach Abschluss der Ausbildung noch tätig im Unternehmen)		50 %	
Rekrutierung durch Azubi		100 %	
Azubi Mechatronik einzustellen innerhalb von 10 Jahren		842	
jährlich		**84**	

Quelle: Auszug aus einer Personalstrukturanalyse der ffw GmbH

Im vorliegenden Beispiel werden für einen Zehnjahreszeitraum Abgänge wegen Rente und Fluktuation dargestellt. Dabei werden auch Tätigkeiten einbezogen, deren Grundlage auf dem entsprechenden Ausbildungsberuf beruht. Anschließend wird die Quote der Auszubildenden herangezogen, die 3 Jahre nach Abschuss noch im Unternehmen sind. Daraus ergibt sich die Anzahl der Personen, die in den nächsten 10 Jahren eingestellt werden müssen, wenn der Personalbedarf vollständig durch Auszubildende ersetzt werden soll. ■

Literatur

Brandt (2013): Flexibilisierung der Arbeit und ökonomisch soziale Stabilität. Eigenverlag, Nürnberg.

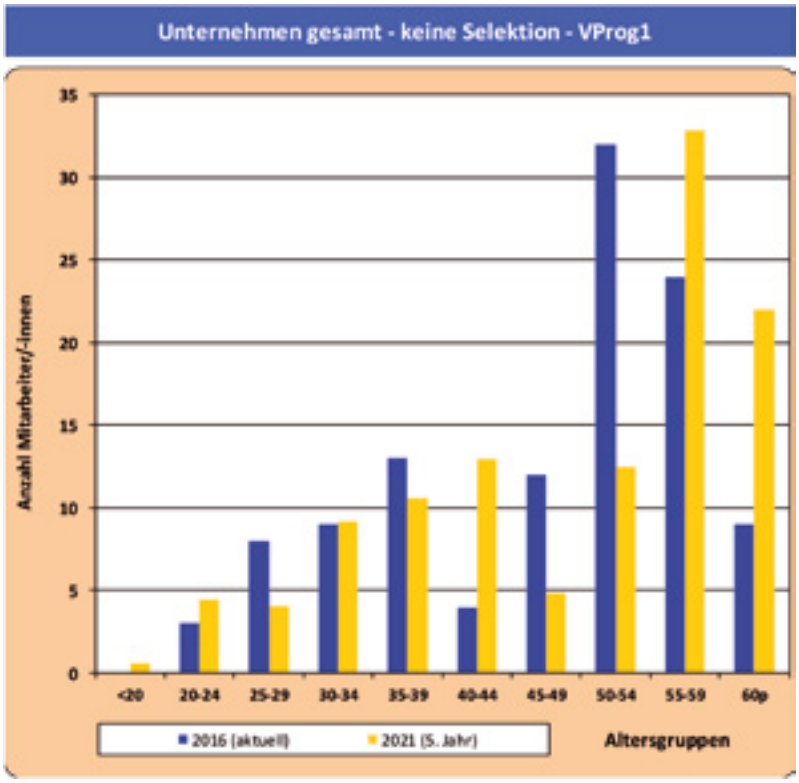
3.3 PRAXISBERICHT: ARBEITSGESTALTUNG BEI DER KÖSTRITZER SCHWARZBIERBRAUEREI GMBH

Uwe Helmsdorf

HERAUSFORDERUNG

Beim Projektstart 2016 waren rund 57 Prozent der Mitarbeiter/innen der Köstritzer Schwarzbierbrauerei älter als 50 Jahre. Dieser Anteil wird in den nächsten Jahren in etwa gleich bleiben. Mittel- bis langfristig wird demnach ein großer Teil der Belegschaft in Rente gehen. Der Ersatz dieser wichtigen Fachkräfte und die Bewältigung des Wissenstransfers wird eine große Herausforderung darstellen.

Abbildung 1: Altersstrukturen aktuell und in fünf Jahren



Quelle: Personalstrukturanalyse der ffw GmbH

Eine auf die einzelnen Arbeitsbereiche heruntergebrochene Altersstrukturanalyse zeigt erhebliche Unterschiede innerhalb des Unternehmens. So gibt es spezialisierte Fachabteilungen im Bereich der technischen Dienste, in denen rund 75 Prozent der Mitarbeiter/innen älter als 50 Jahre sind. In diesem Segment droht ein Know-how Verlust, dem frühzeitig vorgebeugt werden muss. Diese Mitarbeiter/innen verfügen mindestens über eine 3 ½ jährige Berufsausbildung und sind auf dem Arbeitsmarkt - selbst für ein Unternehmen mit sehr gutem Arbeitgeberimage - nicht einfach zu rekrutieren.

Im Bereich der Abfüllung und logistischer Tätigkeiten handelt es sich um Arbeiten mit teils hohen körperlichen Beanspruchungen, die zumeist in Schichtarbeit erledigt werden. Krankenquoten weisen einen deutlich höheren Wert als beispielsweise in der Instandhaltung aus. Insofern stellt sich hier die

Frage, wie Arbeitsbedingungen so gestaltet werden können, dass ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung möglich wird.

Im Bereich der Bierherstellung wiederum ist eine erhöhte Einsatzflexibilität der Beschäftigten ein wichtiges Gestaltungsziel. Bedingt durch den Schichtbetrieb und die Größe der Abteilung ist ein breites Einsatzspektrum der Mitarbeiter/innen wichtig, um die Personaleinsatzplanung zu erleichtern und auch bei urlaubs- oder krankheitsbedingtem Personalausfall, eine stabile Produktion aufrechterhalten zu können.

VORGEHEN

Grundlage für obige Einschätzung bildeten zwei Analysen:

- Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen der verschiedenen Tätigkeitsgruppen
- Personalstrukturanalyse mit Blick auf aktuelle und künftig zu erwartende Altersstrukturen, Abgänge und erforderliche Neueinstellungen

Darauf aufbauend wurden in Workshops mit den Führungskräften, Betriebsrat und Mitarbeiter/innen Gestaltungsziele für die verschiedenen Tätigkeitsgruppen beschrieben. ▸

Abbildung 2: Gestaltungsziele für die verschiedenen Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppe	Zielsetzung
Brauer	■ **Einsatzflexibilität erhöhen** ■ Systematischer Tätigkeitswechsel ■ Optimierte Arbeitsorganisation (weniger Notfälle, flexiblere Urlaubsplanung)
Maschinen- und Anlagenführer/innen im Bereich der **Abfüllung**	■ **Mit Belastungswechsel (körperlich/geistig) gesundheitliche Probleme reduzieren** ■ Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/innen erhöhen ■ Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen erhöhen ■ Mit abwechslungsreicherer Tätigkeit Kompetenzen entwickeln und auf künftige Veränderungen vorbereiten
Instandhaltung (Elektro und Mechanik)	■ **Engpässe vermeiden** ■ **Wissenstransfer Alt-Jung (neue Mitarbeiter/innen)**
Logistik	■ Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (technische Ergonomie, Abbau körperlicher psychischer Belastungsfaktoren)
alle	■ Bestandsaufnahme Schichtarbeit inklusive Gestaltungsempfehlungen

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Arbeiten im Bereich der Abteilung Abfüllung dargestellt. Die praktische Umsetzung erfolgte in vier Schritten:

1. Entwicklung einer abteilungsspezifischen Qualifizierungsmatrix mit IST und SOLL Werten für die darin tätigen Mitarbeiter/innen

Abbildung 3: Beispiel einer Kompetenzmatrix

Team XY	Drucktanklager	Füller	Etikettiermaschine	Waschmaschine	Ein- und Auspacker	Palettierung	Entsorger	Containerstation	Maschinenführer Keg	Gabelstaplerfahrer Keg	Filtration	Ausmischung BMG	Mehrstückver-packungsanlage
Anforderungs-Niveau 1 = niedrig 2 = mittel 3 = hoch	5	5	4	3	2	2	3	2	5	1	5	5	2
Soll - Anzahl MA in der Stufe 2	2	4	4	4	4	4	4	2	0	0	0	0	0
Mitarbeiter 1				3	3	2							
Mitarbeiter 2				2	3	3	3			3			2
Mitarbeiter 3	3	3	2		3	3	3	3		2			2
Mitarbeiter 4					1	2	3	3		1		1	
Mitarbeiter 5				2	2		2						2
Mitarbeiter 6			2	2	3	3							
Mitarbeiter 7		3	3	2	3	3	3			2			3
Mitarbeiter 8		1	3										
Mitarbeiter 9		3	3		2		2			2			

Bewertungsschema Ist und Soll:
Stufe 0 (leer): keine Kenntnisse
Stufe 1: Springer (Maschine am Laufen halten)
Stufe 2: alle wöchentlich anfallenden Arbeiten (Maschinen einrichten, reinigen, im Betrieb halten)
Stufe 3: Experte (zusätzlich zu 2: vorausschauendes Handeln)

2. Beschreibung der einzelnen Arbeitsplätze als Grundlage für die abteilungsspezifische Einarbeitung an diesen Arbeitsplätzen

Abbildung 4: Auszug aus einem Einarbeitungsplan

Einarbeitungsplan Waschmaschine:
Der Bediener soll am Ende der Einarbeitungszeit die folgenden Tätigkeiten zu den Arbeitsschritten selbständig durchführen können und bei Störungen und Abweichung von Sollwerten die geeigneten Maßnahmen zu deren Behebung ergreifen. Mitgeltende Unterlagen sind:
- Prozessbeschreibung „Flaschenreinigungsmaschine“
- Prüfplan Waschmaschine (Intranet)
- Formblatt „Kontrolle Waschmaschine“
- Prozessbeschreibung „Reinigung & Desinfektion“

Bei allen Arbeiten und besonders bei der Reinigung der Maschine sind die geeigneten persönlichen Schutzausrüstungen zu tragen und die Sicherheitsbestimmungen zu beachten.

Arbeitsschritt	Tätigkeiten zum Arbeitschritt	Noch nicht durchgeführt	Unter Anleitung durchgeführt	Arbeitsschritt selbstständig durchgeführt	Gesamtprozess wird beherrscht
Vorbereitung zur Produktion	■ Kontrollgang um die Waschmaschine durchführen und dabei alle Klappen auf richtigen Verschluss hin kontrollieren ■ Auffüllen der Laugebecken: Am Touch wird der Button Sedimentation angewählt und die Lauge 2 zuerst hochpumpen und anschließend die Lauge 1 (Reihenfolge wegen der Heizdauer) ■ Hochdruckinnenreinigung durchführen während dem Laugepumpen ■ Das Aufheizen beginnen, wenn beide Laugebecken aufgefüllt sind (Aufheizen geschieht durch starten der Laugepumpen) ■ Auffüllen der Wasserbecken und der Nachlauge ■ Einrichten und einschalten der Etikettenpresse (Etikettenpresse unter dem Schacht positionieren, 16A Stecker einstecken und Etikettenpresse einschalten), Auffangwanne für Etiketten positionieren ■ Abgabe kontrollieren (Abtropfblech muss in der Produktionsstellung eingerastet sein ■ Die Waschmaschine ist produktionsbereit, wenn alle Pumpen laufen (die grüne Lampe Pumpen leuchtet dauernd und die Temperaturen der Lauge 1und 2 sind erreicht)				

3. Umsetzung der innerbetrieblichen Einarbeitung

4. Maßnahmen zum Erhalt und kontinuierlichen Anwendung der erworbenen Qualifikation durch regelmäßigen Personaleinsatz im jeweiligen Arbeitsbereich

Ergänzend zu diesem Vorgehen wurden in einem Workshop vorhandene Arbeitsbedingungen in Hinblick auf ihre körperlichen und psychischen Fehlbeanspruchungen und ihrem Ressourcenpotenzial bewertet. Zunächst nahmen Arbeitsteams getrennt voneinander eine Bewertung nach drei Belastungsstufen (gering, mittel, hoch) vor. In einem Workshop mit Führungskräften, Vertretern aus dem Teams und Mitgliedern des Betriebsrates wurde eine einheitliche Bewertung ermittelt. Unterschiedliche Bewertungen wurden ausdiskutiert und nicht „gemittelt“. ▸

Abbildung 5: Belastungsmatrix für den Bereich der Abfüllung

Arbeitsplatz/Tätigkeit	Körperliche Faktoren								Psychische Faktoren							
Abfüllung (gemeinsame Bewertung)	Klima	Lärm	Heben/Tragen	Arbeiten im Stehen	Reinigungsmittel	Luftverschmutzung	Licht	Nässe	Störanfälligkeit	Termin- und Zeitdruck	Arbeitsmenge	Handlungsspielräume (Inhalte, Vorgehen, Tempo, Pausen)	Vollständige Tätigkeit (planen, ausführen, Kontrollieren, verbessern)	Schichtarbeit	Abwechslungsreiche Tätigkeit	Kurzpausen
Palettierung	🟠	🟡	🟡	🟡	🟡	🟠	🟢	🟡	🟡	🟢	🟢	🟠	🟠	🟠	🟠	🟢
Ein- und Auspacker	🟡	🟡	🟢	🟢	🟡	🟡	🟢	🟡	🟠	🟢	🟢	🟠	🟠	🟠	🟢	🟢
Waschmaschine	🟠	🟡	🟡	🟡	🟡	🟠	🟢	🟡	🟡	🟢	🟢	🟠	🟠	🟠	🟠	🟢
Füller/Inspektor	🟠	🟠	🟡	🟢	🟡	🟠	🟢	🟡	🟡	🟢	🟢	🟠	🟠	🟠	🟡	🟢
Etikettierung	🟠	🟠	🟡	🟢	🟡	🟠	🟢	🟢	🟡	🟢	🟢	🟠	🟠	🟠	🟡	🟢
Entsorger	🟡	🟡	🟠	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢	🟡	🟡	🟢	🟡	🟠	🟢	🟢
Drucktanklager	🟢	🟡	🟢	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢	🟡	🟡	🟡	🟢	🟡	🟠	🟢	🟢
Maschinenführer Keg	🟡	🟡	🟠	🟡	🟡	🟡	🟢	🟡	🟡	🟡	🟢	🟡	🟡	🟡	🟡	🟢
Staplerfahrer Keg	🟢	🟢	🟡	🟢	🟡	🟡	🟢	🟢	🟡	🟡	🟡	🟡	🟠	🟡	🟡	🟡
Filtration	🟠	🟠	🟡	🟢	🟡	🟡	🟢	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟢	🟠	🟢	🟢
Handverpackung	🟠	🟢	🟠	🟠	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟠	🟠	🟠	🟠	🟠	🟠	🟢
Mehrstückverpackung	🟠	🟡	🟠	🟠	🟢	🟠	🟢	🟢	🟠	🟡	🟡	🟠	🟡	🟠	🟠	🟢
Container	🟠	🟢	🟠	🟢	🟢	🟢	🟢	🟠	🟢	🟡	🟢	🟠	🟠	🟡	🟡	🟢

Bewertungsschema: 🟢 = keine/geringe Belastungen 🟡 = mittlere Belastung 🟠 = hohe Belastungen

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

Im Ergebnis wurden Verbesserungspotenziale definiert und zugleich vorhandene Konzepte für eine systematische Gestaltung der Rotation der Beschäftigten im Bereich der Abfüllung optimiert. Ziel des Wechsels zwischen den Arbeitsplätzen ist es, Arbeit insgesamt abwechslungsreicher zu gestalten und durch einen systematischen Belastungswechsel das Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchung zu reduzieren.

Als Nebeneffekt ergibt sich, dass die vorhandenen Kompetenzen durch regelmäßige Anwendung erhalten und entwickelt werden.

Zusammen mit den Mitarbeiter/innen wurden Ideen für Gestaltungsmaßnahmen unter anderem nach den Belastungskategorien Klima/Luft, Lärm, Heben/Tragen, Zwangshaltungen, Nässe, Störanfälligkeit, Licht und Vibration entwickelt.

Vieles davon ließ bzw. lässt sich im Sinne gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen umsetzen, so zum Beispiel:

- Einsatz von Heizstrahlern (Klima)
- Dichtungsisolierung von Türen (Klima)
- Optimierung des Flaschentransportes (Lärm)
- Optimierung der Absaugung (Luft)
- Ersatz von Diesel- durch Elektrostapler (Luft)
- ergonomische Staplersitze, Optimierung Fahrersitzeinstellung (Zwangshaltungen)

BEWERTUNG DES VORGEHENS

Es hat sich nach den ersten Analysen schnell herauskristallisiert, dass sich die Herausforderungen je nach betrachteter Abteilung sehr unterschiedlich darstellen. Pauschale - auf das gesamte Unternehmen bezogene - Aussagen lassen sich nur schwer treffen bzw. braucht jede Abteilung ihre spezifischen Lösungsansätze.

Die strukturierte und analytische Vorgehensweise trug entscheidend zum Projekterfolg bei. Voraussetzung dafür war die stetige Einbeziehung der Mitarbeiter/innen ins Projekt und Information der Belegschaft von Beginn an.

STAND UND WEITERES VORGEHEN

Die Probleme und Herausforderungen sind identifiziert und analysiert, Lösungsansätze wurden fachabteilungsspezifisch erarbeitet, ein Maßnahmenfahrplan ist erstellt.

Einzelne Maßnahmen sind bereits umgesetzt. Weitere befinden sich in Umsetzung.

Für die Personalplanung ist konkret definiert, wann kurz-, mittel- und langfristig welche Fachkräfte zu ersetzen sind.

Für jeden Bereich und Arbeitsplatz existieren sowohl eine Kompetenz- als auch eine Belastungsmatrix. Erste Einarbeitungspläne wurden erstellt.

Die Kompetenzen definierter Mitarbeiter/innen im Sinne einer verbesserten Arbeitsplatzflexibilität wurden durch Qualifizierungsmaßnahmen erweitert.

Insbesondere das Erstellen von Checklisten und noch detaillierteren Prozessbeschreibungen zur Unterstützung des Wissenstransfers und der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen ist ein laufender Prozess, welcher uns noch weit über das Ende des Projektes begleiten wird. ■

4

REKRUTIERUNG

DARAUF KOMMT ES AN

Rekrutierungsziele festlegen

Wir kennen unseren mittel- und langfristigen Personalbedarf und vergleichen regelmäßig die aktuelle Situation mit unseren Rekrutierungszielen.

Berufliche Erstausbildung für die Fachkräftesicherung

Wir nehmen die berufliche Erstausbildung als Teil unserer Strategie zur Fachkräftesicherung.

Bedürfnisse der Bewerber/innen kennen

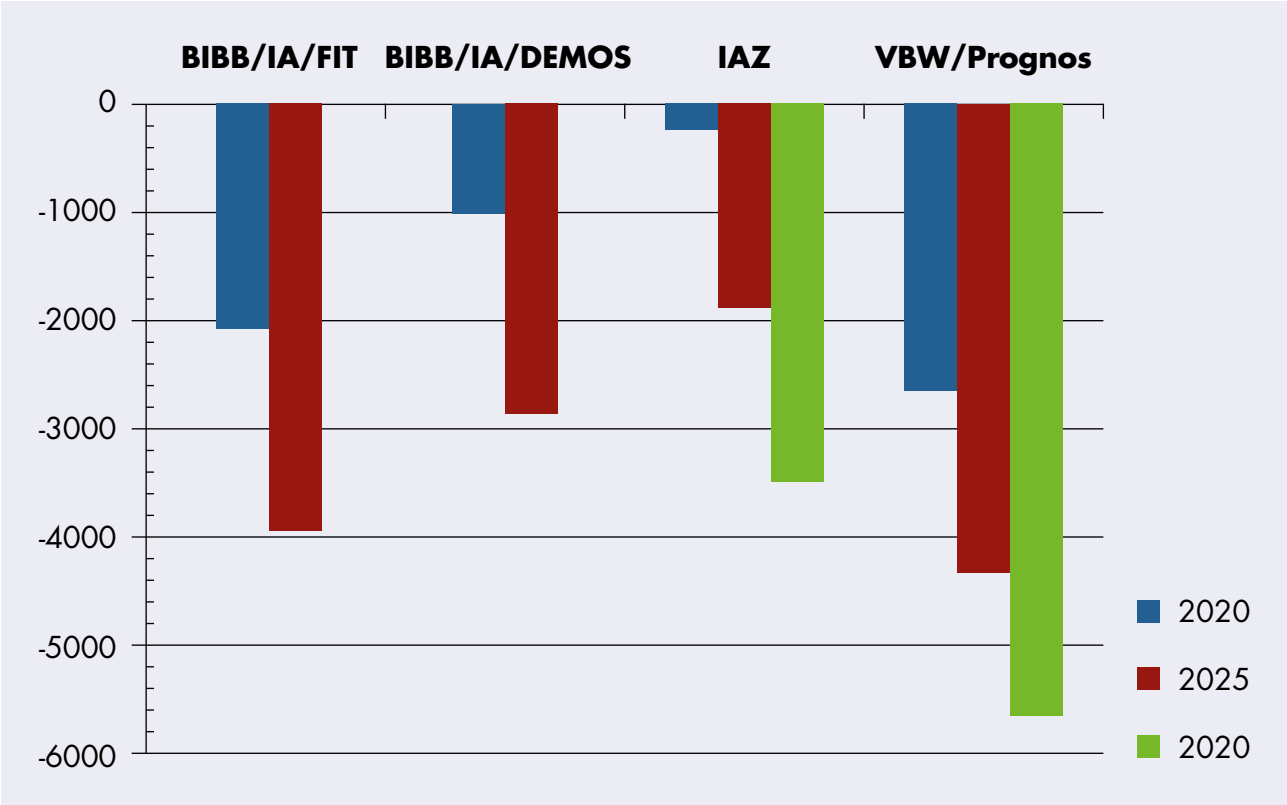
Wir wissen, was unser Unternehmen auszeichnet wie wir uns gegenüber Bewerbern präsentieren und was Bewerbern wichtig ist.

4.1 REKRUTIERUNG – BERUFLICHE ERSTAUSBILDUNG SOWIE EXTERNE UND INTERNE REKRUTIERUNG

Hans-Dieter Hartwich

Wenn ab dem Jahr 2020 die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen, werden aufgrund der demografischen Entwicklung Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten bekommen, ihre offenen Stellen zu besetzen. Das Angebot an Fachkräften wird sich verringern; nachstehende Abbildung zeigt den erwarteten Rückgang nach unterschiedlichen Prognosen:

Abbildung 1: Geschätzte zukünftige Abnahme des Arbeitskräfteangebots gegenüber dem jeweiligen Ausgangsjahr (2003-2005) in 1.000



Quelle: Heidemann, 2012, S.12

In den Prognosen ist schon jeweils ein jährliches Zuwanderungssaldo von 100.000 bis 200.000 eingerechnet. Dieser Abnahme des Arbeitskräfteangebots stehen die Bedarfe der Unternehmen gegenüber. Hier sind es besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die mit erheblichen Stellenbesetzungsschwierigkeiten zu kämpfen haben. Insgesamt gab es 2016 in Deutschland 2.148.000 Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, die rund 28.000.000 sozialversicherungspflichtig Versicherte beschäftigen. Deren Neueinstellungen beliefen sich im Jahr 2016 auf 2.788.000 Personen; das sind rund drei Viertel aller Neueinstellungen in Deutschland. (vgl. IAB Kurzbericht, 18/2017).

Größere Unternehmen (ab 250 Beschäftigten) haben eine höhere Anziehungskraft für Bewerber und ein professionalisiertes Bewerbungsmanagement durch die Personalabteilungen und können zahlenmäßig auf einen größeren Pool an Bewerbern zurückgreifen (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2015, S. 5).

Darüber hinaus werben größere Unternehmen mit attraktiveren Arbeitsbedingungen (von der Ausstattung mit technischen Geräten über bessere Arbeitsbedingungen allgemein bis hin zu höheren Einstiegsentgelten).

Wiederum allen Unternehmen gemeinsam ist allerdings das Klagen über den zahlenmäßigen Rückgang der Bewerberanzahl bei der Stellenbesetzung. Ein weiterer Abbau der Arbeitslosenquote, verbunden mit verstärkten Qualifikationsbemühungen, könnte diese Mangellage abmildern. Allerdings scheinen hier die quantitativen Möglichkeiten begrenzt. ▸

Abbildung 2: Arbeitslosenquote nach Bundesländern

Bundesrepublik Deutschland

Dezember 2016
Arbeitslosenquote: insgesamt

Farbe	Wertebereich	Anzahl
	3,3 bis unter 4,7	2
	4,7 bis unter 6,1	3
	6,1 bis unter 7,5	6
	7,5 bis unter 8,9	1
	8,9 bis 10,1	4

Quelle: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach- Regionen/Politische-Gebietsstruktur-Nav.html

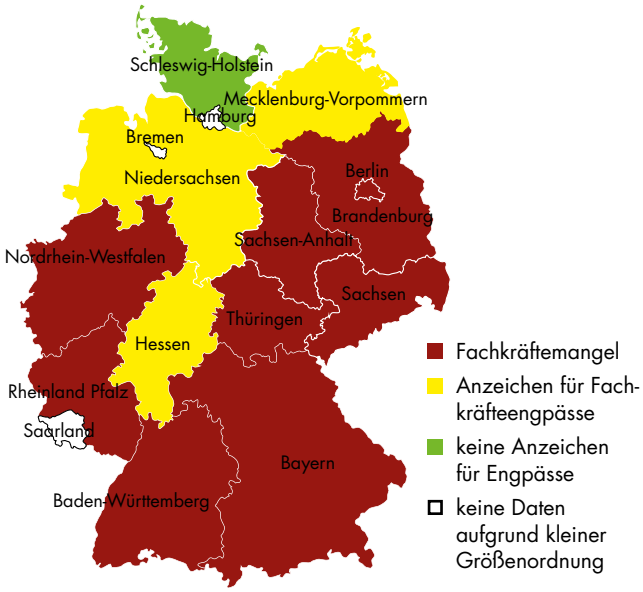
Erwerbstätigenpotenziale in Bezug auf die Arbeitslosenquote sind in erster Linie in den östlichen Bundesländern vorhanden, während besonders in Baden-Württemberg und Bayern (aber auch Niedersachsen, Hessen und Rheinland-Pfalz) die Arbeitslosenquoten unter fünf beziehungsweise sechs Prozent liegen und Potenziale somit begrenzt sind.

Demografische Entwicklung und Arbeitslosenquoten allein reichen aber nicht aus, um regionale und/oder sektorale Fachkräftebedarfe zu bestimmen. Hier lohnt sich ein Blick auf die einzelnen Branchen und Regionen.

Abbildung 3: Fachkräftemangel nach Bundesländern

Fachkräfte bzw. Spezialisten
Altenpflege
Dezember 2016

Fachkräfte bzw. Spezialisten
Mechatronik und Automatisierung
Dezember 2016



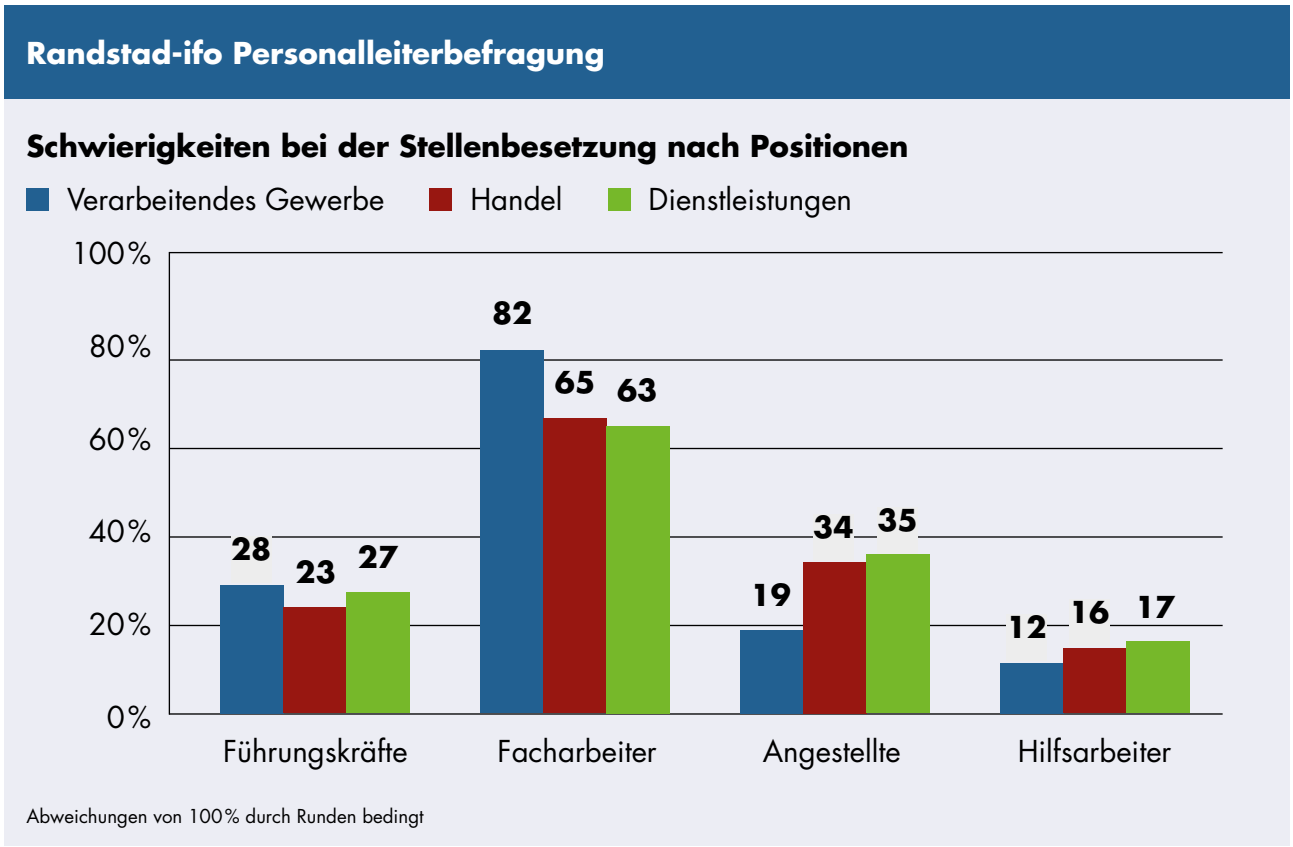
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Unabhängig von den regionalen Arbeitslosenquoten und der regionalen Bevölkerungsentwicklung gibt es Branchen, in denen bundesweit Fachkräfte fehlen. Im Beispiel oben sind es die Fachkräfte in der Altenpflege, an denen ein bundesweiter Mangel herrscht. Auf der anderen Seite finden sich Branchen/Tätigkeiten/Berufe, in denen sich das Bild differenzierter darstellt. Bei den Fachkräften für Mechatronik und Automatisierung herrscht sowohl in den beiden südlichen Bundesländern (Baden-Württemberg und Bayern) mit einer geringen Arbeitslosenquote ein Mangel als auch in Bundesländern mit einer hohen Arbeitslosenquote (z. B. Sachsen-Anhalt und Berlin). Auf der anderen Seite gibt es auch in Bundesländern mit einer relativ hohen Arbeitslosenquote (Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein) keine Anzeichen für einen Fachkräfteengpass bei diesen Tätigkeiten.

FACHKRÄFTEGEWINNUNG DURCH EXTERNE REKRUTIERUNG

Regionale Spezifika, wie zum Beispiel Bevölkerungsentwicklung, Arbeitslosenquoten und branchen-/-tätigkeitsspezifischer Fachkräftemangel, lassen sich von den einzelnen Unternehmen nicht oder nur bedingt beeinflussen, haben aber natürlich Auswirkungen auf die Rekrutierungsbemühungen und -erfolge der Unternehmen. Und diese Bemühungen, vor allem um Fachkräfte, sind schon heute nicht frei von Schwierigkeiten, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

Abbildung 4: Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung nach Positionen

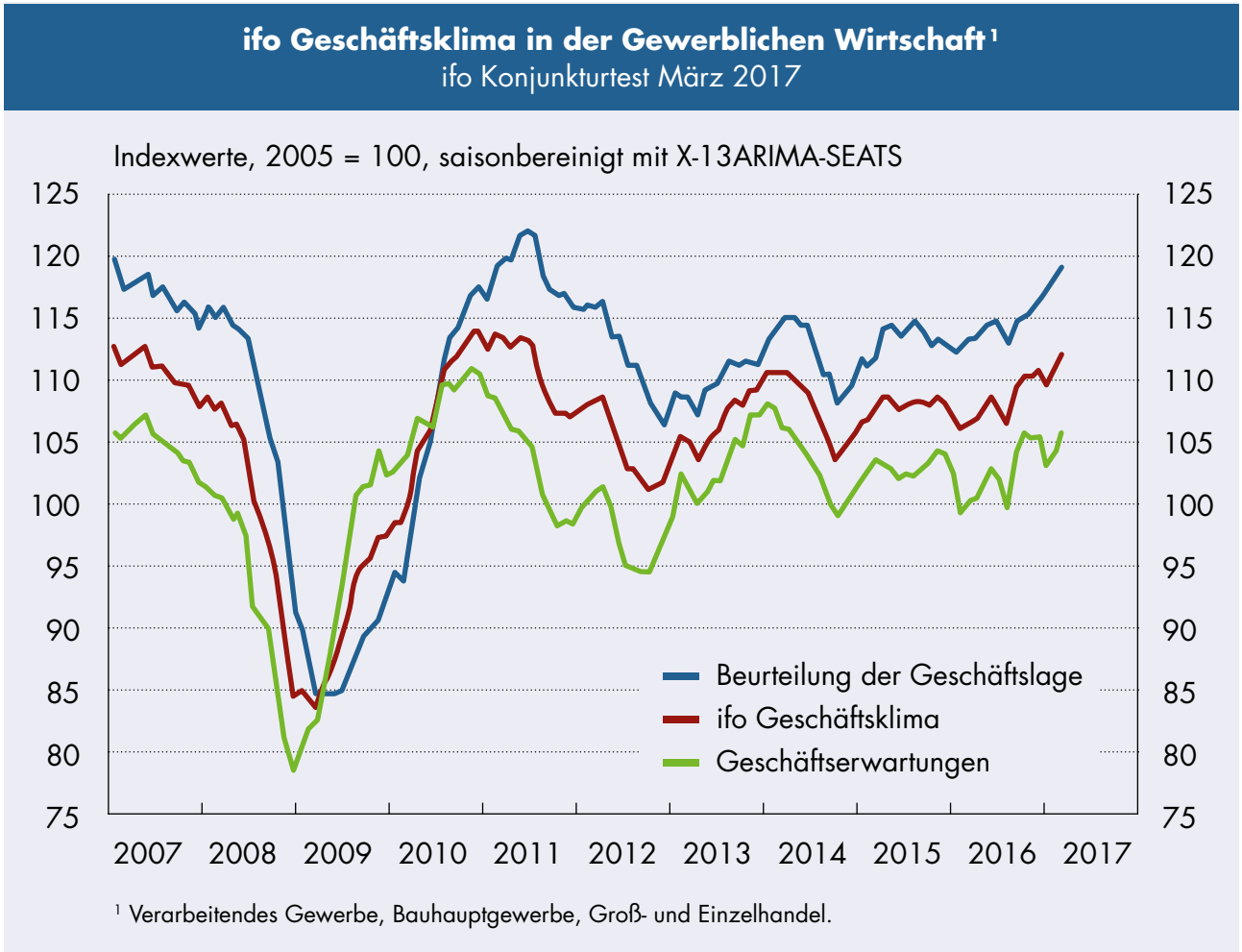


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung im 4. Quartal 2016, S. 6

Wenn die Unternehmen freie Stellen nur mit Verzögerung oder nicht besetzen können, beeinträchtigt dies ihre Wettbewerbsfähigkeit. Trotz der vorhandenen externen Hürden (z. B. demografischer Wandel, Fachkräftemangel) müssen die Unternehmen ihren Personalbedarf decken. Da die Geschäftserwartungen der Unternehmen und den letzten Jahren gestiegen sind und dieser Trend aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren sich nicht abschwächen wird, wird sich der Personalbedarf der Unternehmen nicht verringern. Der Geschäftsklimaindex für die gewerbliche Wirtschaft zeigt, dass die Unternehmen ihre Geschäftslage und ihre Geschäftserwartungen weiterhin sehr positiv beurteilen. ▸

Das bedeutet auch, dass der tatsächliche Personalbedarf in den Unternehmen steigen wird.

Abbildung 5: ifo Geschäftsklimaindex der gewerblichen Wirtschaft



Quelle: www.ifo.de/de/w/3dtWJrnWL

Drei primäre Handlungsfelder stehen den Unternehmen zur Verfügung:

- Rekrutierung von Fachkräften
- Bindung und Förderung der Fachkräfte
- Gestaltung des Berufsausstiegs von Fachkräften

Auf der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen, die es im Rahmen einer effektiven und effizienten Gestaltung der Personalbeschaffung zu meistern gilt, nehmen die Mitarbeiterbindung und Employer Branding die ersten beiden Plätze ein. Mit etwas Abstand teilen sich die Themen Prozessmanagement (Recruiting-Prozesse optimieren und Reaktionszeiten verkürzen) und Strategie-Implementierung (Personalmarketingstrategie explizit aufbauen und umsetzen) den dritten Rang.

Die Steigerung der Unternehmensattraktivität zur Gewinnung von Fachkräften betrifft sowohl den allgemeinen Stellenmarkt als auch den Ausbildungsmarkt.

Besonders für kleine und mittlere Betriebe ist es in den letzten Jahren immer wichtiger geworden, potenziellen Mitarbeitern/innen und Auszubildenden attraktive Angebote zu unterbreiten, die über den reinen Arbeitsvertrag hinausgehen, denn zum Beispiel beim Entgelt können sie keinen Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Unternehmen erzielen.

Diese Angebote können sich beispielsweise auf Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten beziehen, die die Vereinbarkeit von Privatleben/Familie und Beruf verbessern. Eine rein statistische Betrachtung zeigt, dass besonders Regelungen zur Altersversorgung und Langzeitarbeitskonten zu einer stärkeren Bindung der Beschäftigten an die Unternehmen führen (https://www.bibb.de/de/64283.php).

EMPLOYER BRANDING

Es ist noch nicht so lange her, da wurde der „Krieg um die Köpfe" für eröffnet erklärt. Manche Unternehmen haben geglaubt, die viel umworbenen Talente und Arbeitskräfte durch Hochglanzbroschüren und griffige Werbeslogans für sich gewinnen zu können. Erst nach dem Scheitern dieses Ansatzes haben sich die besagten Unternehmen der Frage zugewandt, was denn Unternehmen nachhaltig attraktiv macht. Hier rückte dann ein strategisches Employer Branding, also eine klar definierte Arbeitgebermarke, in den Mittelpunkt.

Ein Employer Branding besteht aus einem Bündel strategischer Maßnahmen, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Diese Arbeitgebermarke muss das ganze Unternehmen und sein Wertesystem umfassen sowie die Art des Agierens innerhalb des Unternehmens und mit den Kunden.

Da sich der Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte noch weiter verschärfen wird, werden die Unternehmen eine mit positiven Attributen besetzte Arbeitgebermarke entwickeln, diese pflegen und sich dadurch als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt präsentieren und potenzielle Beschäftigte anziehen, motivieren und halten. Dabei sollte die Einzigartigkeit des jeweiligen Unternehmens im Vordergrund stehen und auf Leerformeln, wie zum Beispiel „führendes Unternehmen", „Einzigartigkeit der Entwicklungsmöglichkeiten" et cetera, verzichtet werden.

Fruchtbarer ist es, die Unternehmenswahrnehmung anhand folgender Fragen zu analysieren:

- Sind wir einzigartig? Wenn ja, warum? Was macht uns einzigartig?
- Wie sehen uns die aktuellen Bewerber?
- Was macht uns für Bewerber/Beschäftigte attraktiv?
- Sind wir auch für die Bewerber attraktiv, die wir suchen?
- Wie können wir unser Arbeitgeber-Image schärfen? ▸

Erste Anhaltspunkte für die Schärfung der Arbeitgebermarke, basierend auf den Erfahrungen anderer Unternehmen, sind:

Abbildung 6: Zentrale Ziele des Employer Branding

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

Einerseits zielt die Arbeitgebermarke also darauf ab, die Anzahl der Bewerber zu erhöhen, auf der anderen Seite geht die Zielrichtung auf die mittel- bis langfristige Bindung der neuen Beschäftigten an das Unternehmen.

Kleine und mittlere Unternehmen haben im Vergleich zu Großunternehmen weniger Personal und weniger Wissen für ein effektives Personalmarketing zur Verfügung. Personalmarketing hat hier im Kontext den Schwerpunkt Gewinnung von neuen Beschäftigten.

FACHKRÄFTEGEWINNUNG DURCH BERUFLICHE ERSTAUSBILDUNG

Die dominierende Funktion der beruflichen Erstausbildung besteht in der Versorgung der ausbildenden Unternehmen mit qualifizierten Nachwuchskräften. An dieser Stelle konzentrieren wir uns auf die Gewinnung der potenziellen Auszubildenden; andere wichtige Aspekte bei der Fachkräftesicherung wie beispielsweise Bindung und Entwicklung der Beschäftigten, werden an anderer Stelle thematisiert. Wir legen den Schwerpunkt auf die duale Berufsausbildung, das heißt die Ausbildung in den Unternehmen, ergänzt durch die Beschulung an den Berufsschulen, denn die duale Berufsausbildung mit den Lernorten Betrieb und Berufsschule ist die am meisten verbreitete und sowohl für die Unternehmen als auch für die Auszubildenden die attraktivste berufliche Qualifizierung.

Unternehmen erzielen hierdurch folgende Vorteile:

- Basis für die Sicherung des Fachkräftebedarfs
- Vermittlung für passgenaue Tätigkeitsqualifikationen in den Unternehmen
- Erhöhung der Motivation der Beschäftigten
- Verbesserung der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen
- Reduzierung von Einarbeitungskosten
- Arbeitgebermarke bilden, aufbauen, positionieren, führen (Employer Brand Management)
- Arbeitgeberattraktivität, Attraktivität als Arbeitgeber steigern
- Reichweite erhöhen (Internet/soziale Medien nutzen, Empfehlungsmarketing nutzen, Mitarbeiter/innen werben Mitarbeiter/innen)
- Rekrutierungs- und Einstellungsprozesse optimieren (Personalmarketing zielgruppenorientiert gestalten, Personalselektion/Personalauswahl, Auswahlinstrumente optimieren, Stellenanzeigen stellenspezifisch formulieren)

Natürlich sind auch die ausbildenden Unternehmen von der allgemeinen demografischen Entwicklung betroffen: Bis 2035 wird ein Rückgang der Altersgruppe der 17- bis 25-Jährigen um 1,5 Millionen Personen erwartet. Dies entspricht einem Rückgang von 20 Prozent (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2009).

Angesichts steigender Anteile an unbesetzten Ausbildungsstellen werden die meisten Betriebe zusätzliche Anstrengungen unternehmen müssen, um ihre freien Ausbildungsstellen mit qualifizierten Bewerbern besetzten zu können. Hierzu können sowohl kreative Rekrutierungswege als auch besondere Leistungen für die Auszubildenden zählen. ■

Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung. Berlin, Bonn 2009.

Heidemann, Winfried: Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Hrsg. Hans Böckler Stiftung. O.O. 2012.

https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur-Nav.html. Zugriff am 23.05.2018.

https://www.bibb.de/de/64283.php. Digitalisierungsprozesse, Ausbildungsbeteiligung, Fachkräfterekrutierung: Ergebnisse aus dem BIBB-Qualifizierungspanel. Zugriff am 23.05.2018.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte – Bedarfe, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland. Bericht 5/2015. Nürnberg 2015.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Kurzbericht 18/2017. Nürnberg 2017.

RANDSTAD Deutschland: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. Ergebnisse 4. Quartal 2016. Eschborn 2016.

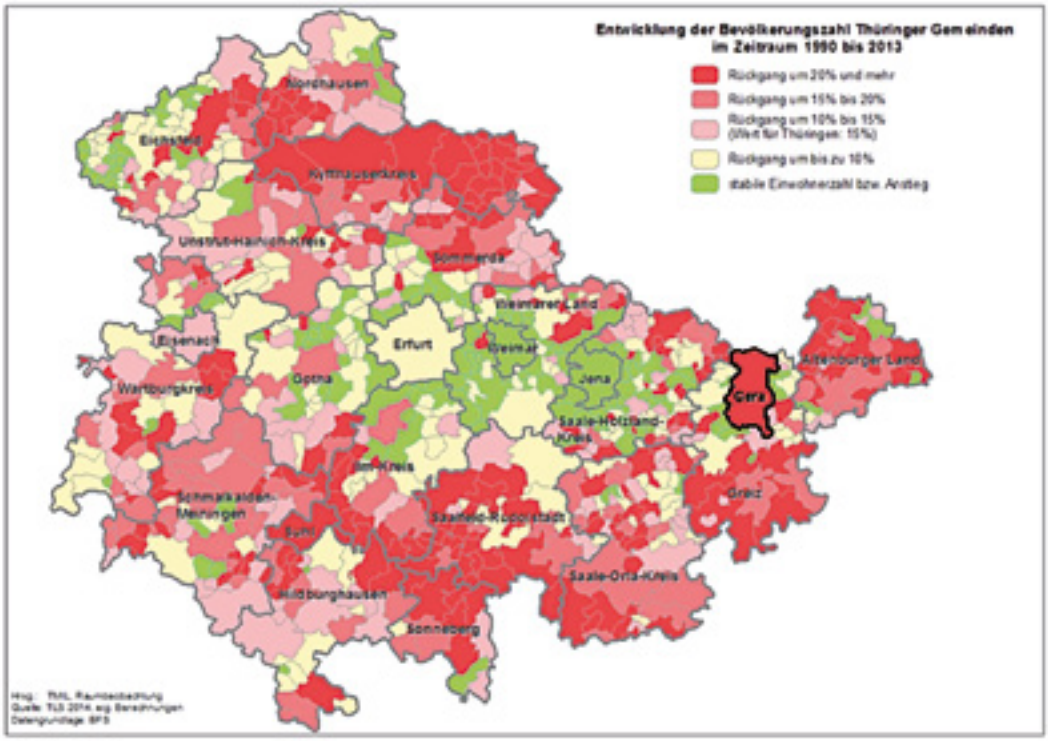
www.ifo.de/de/w/3dtWJrnWL. Zugriff am 22.05.2018.

4.2 GELUNGENE REKRUTIERUNG VON AUSZUBILDENDEN AM BEISPIEL DER PRÄZISIONSOPTIK GERA GMBH

Manfred Schubach/Jan Schubach

Unternehmen sind geografisch eingebunden. Entsprechend können regionale Entwicklungstendenzen die Unternehmensentwicklung fördern oder hemmen. Eine zentrale Herausforderung, hier exemplarisch für die Unternehmen in Thüringen aufgezeigt, stellt die demografische Entwicklung dar. Circa 80 Prozent der Thüringer Städte und Gemeinden sind hinsichtlich der demografischen Entwicklung gekennzeichnet durch einen Rückgang der Einwohnerzahl. Dieser resultiert einerseits aus den Wanderungsverlusten in andere Bundesländer, andererseits aus dem anhaltenden Überschuss der Sterbefälle gegenüber den Geburten.

Abbildung 1: Demografische Entwicklung in Thüringen

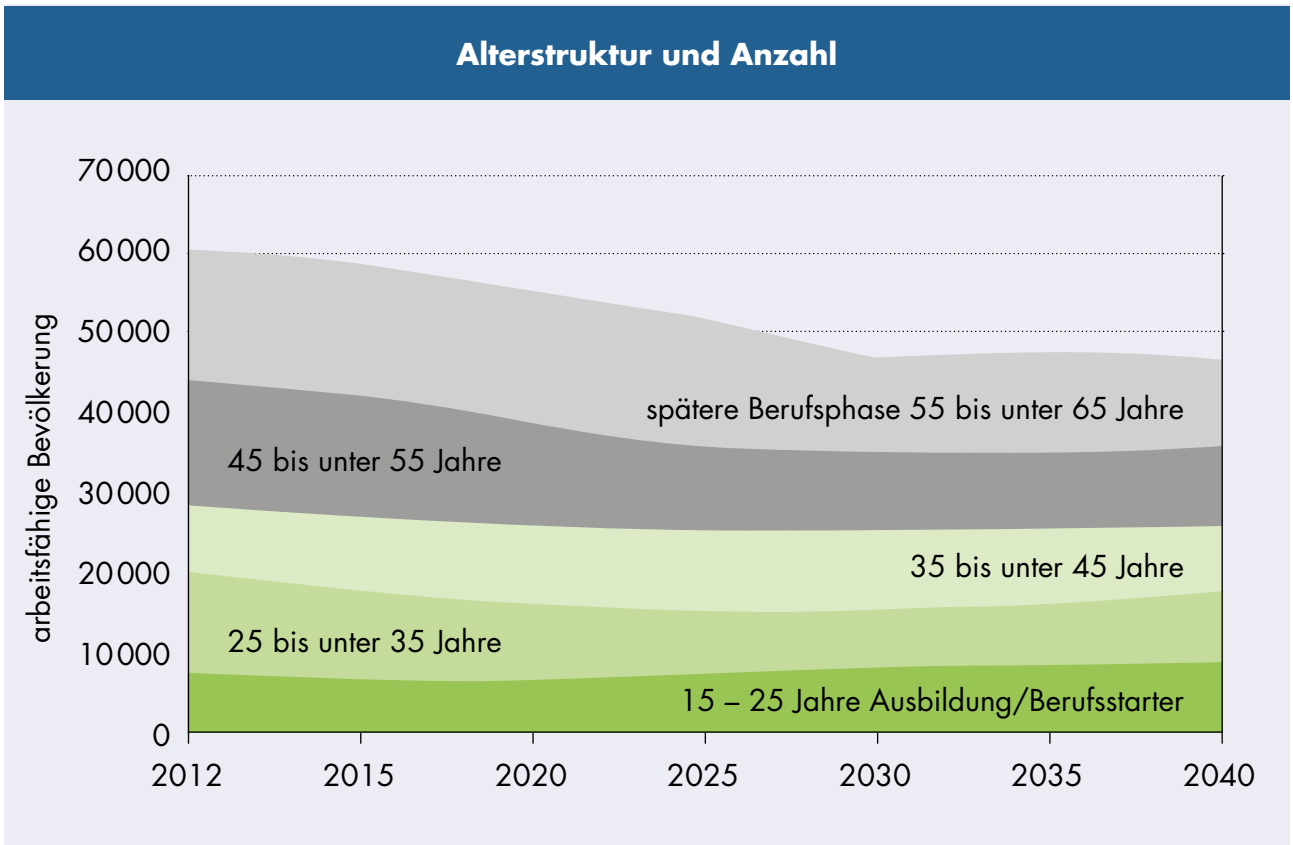


Quelle: Klaus, 2015

Für Gera bedeutet dies, dass die Einwohnerzahl der Stadt zwischen 1990 und 2013 um mehr als ein Viertel (26,64 %) zurückgegangen ist. (Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr, 2013, S. 12) ▸

Wird diese Betrachtungsweise verfeinert und nach der arbeitsfähigen Bevölkerung differenziert, ergibt sich, hier ebenfalls exemplarisch am Beispiel der Stadt Gera aufgezeigt, eine noch größere Herausforderung:

Abbildung 2: Altersstruktur der arbeitsfähigen Bevölkerung der Stadt Gera



Quelle: Stadt Gera, Stabsstelle Statistik und GIS

Wird hier das Jahr 2012 als Basis zugrunde gelegt, so wird der Rückgang der arbeitsfähigen Bevölkerung in Gera bis zum Jahr 2030 circa 22 Prozent betragen. *„Während Gera seine Position als Bildungs- und Ausbildungsstandort in der Region insbesondere in der Gruppe der 15- bis 25-jährigen Berufsstarter behaupten und ausbauen kann, fehlt nach bisherigem Stand für die Anschlussentwicklung die ausreichende wirtschaftliche Basis. Wanderungsverluste werden bei dieser Entwicklung vor allem dann eine Rolle spielen, wenn adäquat vergütete Arbeitsplätze für das mittlere Berufsalter nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Die erheblichen Verluste in den beiden oberen Altersgruppen entstehen durch den Eintritt in den Ruhestand und das Aufrücken zahlenmäßig kleinerer jüngerer Altersgruppen"* (Stadt Gera, Stabsstelle Statistik und GIS).

In diesem Umfeld entwickelt, produziert und vertreibt die **Präzisionsoptik Gera GmbH (POG)** kundenspezifische, präzisionsoptische Einzelteile, Komponenten und Geräte für den gesamten optischen Spektralbereich. Das Produktportfolio reicht von klassischen Präzisionsoptikkomponenten bis hin zu mikrostrukturierter Optik und komplexen optischen und optoelektronischen Systemen, die vor allem in den Bereichen Messtechnik und industrielle Bildverarbeitung, Medizin-, Laser- und Weltraumtechnik und in der Halbleiterindustrie Anwendung finden. Das Unternehmen wurde 1992 mit 42 ehemaligen Beschäftigten des **Carl Zeiss Jena-Kombinats** von zwei Physikern und einem Optikingenieur als inhabergeführtes Unternehmen gegründet und ist es bis heute geblieben. Heute arbeiten circa 160 Beschäftigte bei POG. 60 Prozent des Gesamtumsatzes des Unternehmens wird mit internationalen Kunden in mehr als 30 Ländern realisiert.

Nahezu alle Beschäftigten bei POG verfügen über eine abgeschlossene, tätigkeitsspezifische Berufsausbildung oder einen Studienabschluss. Für die Fertigung bedeutet dies, dass die Beschäftigten eine Berufsausbildung als Feinoptiker beziehungsweise Mikrotechnologe erfolgreich abgeschlossen haben; über die Hälfte der Beschäftigten hat diese Berufsausbildung bei POG absolviert. Die Vergütung erfolgt nach dem IG-Metall-Tarif.

Warum bildet POG aus?

Das Berufsbild der Tätigkeiten in der Fertigung bei POG entspricht dem des Feinoptikers und des Mikrotechnologen, allerdings ergänzt durch spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten. Das Unternehmen ist seit der Gründung permanent gewachsen und war somit auf qualifizierte Beschäftigte angewiesen. Zwar gab es in den ersten Jahren keine Notwendigkeit für eine berufliche Erstausbildung, denn es waren genügend qualifizierte Beschäftigte aus dem ehemaligen Zeisswerk in Gera vorhanden, dennoch wurde mit der Ausbildung schon drei Jahre nach der Gründung begonnen. Hierfür waren unterschiedliche Orientierungen verantwortlich:

- Als inhabergeführtes Unternehmen war und ist eine starke Bindung an und Verankerung in der Region vorhanden. Die Arbeitslosenquote in den 90er-Jahren wurde mit „katastrophal" beschrieben, und es bestand daher der Wille, durch die Ausbildung einen Beitrag zur Senkung der Jugendarbeitslosigkeit zu leisten und der Abwanderung von Jugendlichen aus der Region entgegenzuwirken.
- Gleichzeitig war der Unternehmensführung und dem Betriebsrat deutlich, dass durch die weitere Modernisierung der Technologien der Facharbeiterbedarf mittel- und langfristig nur durch eine eigene Berufsausbildung gedeckt werden kann und die tätigkeitsspezifischen Anforderungen bei POG am besten hierdurch zu vermitteln sind.

Damit der Fachkräftebedarf gedeckt werden kann, wird bei POG eine Ausbildungsbedarfsplanung durchgeführt. Aus der Summe der aus Altersgründen ausscheidenden Beschäftigten und der langfristig geplanten Unternehmensentwicklung ergibt sich der Bedarf an der Anzahl der Auszubildenden und deren fachliche Orientierung. ▸

Wie findet POG die geeigneten Bewerber/innen?

Bei der Suche nach geeigneten Bewerbern/-innen für die berufliche Erstausbildung spielt die Sichtbarkeit des Unternehmens und des Ausbildungsberufes eine exponierte Rolle. Das Berufsbild des Feinoptikers zählt nicht zu den Mainstream-Berufsbildern von Schulabgängern. Daher ist es ein Ziel der POG GmbH, dieses Berufsbild öffentlicher darzustellen, um damit auch einen Beitrag zur Berufsorientierung der Schüler/innen zu leisten.

Für die Rekrutierung ist es wichtig, dieses Berufsbild in der (Schul-)Öffentlichkeit bekannt zu machen. POG nutzt hierfür eine Partnerschaft mit allgemeinbildenden Schulen. Kooperation mit einer Partnerschule bedeutet für POG nicht nur Sponsoring (z. B. Verbesserung der Ausstattung der Schule für den Physikunterricht), sondern auch die Information/Weiterbildung von Lehrern (Multiplikatoren) im Bereich der optischen Technologien. Allerdings beschränkt sich dieses Engagement nicht nur auf einen engeren physikalisch-fachlichen Bereich; es wird beispielsweise auch (in engen Grenzen) von Geschäftsführern Fachunterricht erteilt (z. B. „Wie funktioniert eine GmbH?").

Ein weiterer Kernbereich der Rekrutierung von Auszubildenden sind die Angebote von Schülerpraktika und Ferienarbeitsplätzen ab der 8. Klasse. In diesen Praktika lernen die Schüler/innen neben den betrieblichen Akteuren auch das jeweilige Berufsbild kennen. Dabei werden nicht nur theoretische Hintergründe vermittelt, sondern die Schüler/innen bekommen anspruchsvolle Aufgaben (z. B. selber Linsen schleifen). Somit haben hier die Schüler/innen die Möglichkeit, sich in einem Berufsfeld auszuprobieren, und das Unternehmen kann die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenziale der Praktikanten beurteilen. Kein Ausbildungsplatz wird bei POG vergeben, ohne dass die Bewerber ein Praktikum absolviert haben. Diese Vorgehensweise gewährleistet eine gegen null tendierende Abbrecherquote bei den Auszubildenden.

Abgerundet werden diese Aktivitäten durch die Teilnahme an regionalen (Aus-)Bildungsmessen, das Engagement beim „Arbeitskreis Schule - Wirtschaft" in Gera, die Unterstützung von Physik-Olympiaden und „Jugend forscht"-Aktivitäten sowie die Kooperation mit dem Schülerforschungszentrum Gera der Körber-Stiftung.

Neben diesen Schwerpunktaktivitäten mit der expliziten Zielrichtung auf die berufliche Erstausbildung unterstützt das Unternehmen auch kulturelle und wissenschaftlich orientierte Veranstaltungen und erhöht damit die Sichtbarkeit des Unternehmens. Ein Beispiel hierfür ist das Otto-Lummer-Kolloquium der Stadt Gera, in dem international renommierte Wissenschaftler neueste Entwicklungen auf naturwissenschaftlichem Gebiet vorstellen.

Um die Sichtbarkeit des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei den Schülern/innen zu erhöhen, betreibt das Unternehmen eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit. Besonders in der regionalen Tageszeitung werden mindestens zweimal im Jahr Berichte platziert, wobei auch hier die berufliche Erstausbildung im Fokus steht.

Nachfolgend ein Beispiel aus der Ostthüringer Zeitung:

Gera. Im August haben fünf neue Auszubildende ihre Lehre bei der POG Präzisionsoptik Gera GmbH begonnen. Mit den fünf Neulingen werden aktuell insgesamt 13 junge Leute als Feinoptiker und Mikrotechnologen bei der POG ausgebildet.

„Unser Unternehmen wächst und in den nächsten Jahren werden einige unserer erfahrenen Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Deshalb bilden wir auch im kommenden Jahr wieder selbst aus, um den langfristigen Fachkräftebedarf unserer Firma abzusichern", so Jan Schubach, Geschäftsführer für Personal und Logistik. Der Startschuss für die Bewerbungen für das Ausbildungsjahr 2017 sei laut dem Unternehmen schon gefallen. Voraussetzungen für eine Lehrstelle seien gute Zensuren in Mathematik und Physik, handwerkliches Geschick, Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Durchhaltevermögen.
Ein Drittel der in der Firma tätigen Feinoptiker sei nach Angaben des Unternehmens durch die eigene Ausbildung gegangen.

Wer Präzisionsoptik Gera näher kennenlernen möchte, ist eingeladen, am

3. September zur 5. Geraer Ausbildungsbörse ins Kultur- und Kongresszentrum in Gera zu kommen. Dort stehen Unternehmensvertreter Rede und Antwort und Auszubildende stellen ihren Beruf vor. Darüber hinaus besteht auch die Chance, sich über Praktikumsplätze zu informieren.
(Ostthüringer Zeitung vom 18. August 2016) ▸

Die beschriebenen Vorgehensweisen bei der Rekrutierung von Auszubildenden und die Ausbildung im Unternehmen sind in einer „Betriebsvereinbarung zur Berufsausbildung bei der POG Präzisionsoptik Gera GmbH“ beschrieben.

Wie bindet POG die ausgebildeten Beschäftigten?
Ein Erfolgskriterium für die Bindung der Auszubildenden nach dem Abschluss ist die berufliche Perspektive, die der Ausbildungsbetrieb bieten kann. Hier ist es bei POG Tradition, dass alle Auszubildenden mit einer tariflichen Vergütung übernommen werden. Das sichert den Beschäftigten einen sicheren Arbeitsplatz und ein gutes Entgelt.

Erfolgsfaktoren für den guten Abschluss der Ausbildung und deren anschließende Übernahme als Facharbeiter/in bei POG sind:

- die Unternehmenskultur und das Betriebsklima, das sich durch Kollegialität und Freundlichkeit auszeichnet,
- die fachliche und soziale Kompetenz der Ausbilder und
- die offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Beschäftigten. ■

Literatur

Klaus, Lutz (2015): Demografischer Wandel im Freistaat Thüringen – Prognosen, Maßnahmen und Instrumente. Ministerialrat Lutz Klaus, Referatsleiter im TMIL 24.11.2015. In: http://slideplayer.org/slide/9951524/, zugegriffen am 14.02.2018.

Ostthüringer Zeitung vom 18. August 2016.

Stadt Gera, Stabsstelle Statistik und GIS. https://www.gera.de/fm/193/Statist-info-02-2013-Bev%C3%B6lkerungs-und-HH-Prognose%202013.pdf, zugegriffen am 14.02.2018.

Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr (Hrsg.): Demografiebericht 2013. Teil 1. Bevölkerungsentwicklung des Freistaats Thüringen und seiner Regionen. Stand 4. März 2014, S. 12.

5

INTEGRATION

DARAUF KOMMT ES AN

Integration als Führungsaufgabe

Für uns hat die Integration neuer Beschäftigter eine hohe Priorität und wir sehen dies als Führungsaufgabe an.

Kollegen/innen unterstützen die Integration

Integration ist Teamentwicklungsaufgabe, d. h. während der Einarbeitungszeit werden die Beschäftigten von ihren Kollegen/innen unterstützt und in soziale Arbeitsprozesse eingeführt.

Integration als kulturelle Gestaltungsaufgabe

Integration ist eine kulturelle Gestaltungsaufgabe mit den Schwerpunkten: Wie wollen wir gesehen werden? Wie sehen uns unsere Beschäftigten? Wie werden unsere Werte gelebt und weiterentwickelt?

5.1 INTEGRATION NEUER BESCHÄFTIGTER

Hans-Dieter Hartwich

HERAUSFORDERUNGEN

In Zeiten der Globalisierung, des demografischen Wandels und der zunehmenden Digitalisierung wird es für die Unternehmen immer wichtiger, kompetente Beschäftigte zu finden und im Unternehmen zu halten.

Wir setzen zunächst voraus, dass das Bewerbungsmanagement professionell durchgeführt und abgeschlossen wurde und die passenden Mitarbeiter gefunden wurden. Aber besonders neu eingestellte Beschäftigte müssen sich erst im neuen Unternehmen und in einer neuen sozialen Umgebung zurechtfinden, was meistens ihre Produktivität schmälert. Die Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, einen systematisch organisierten Einarbeitungsprozess zu gestalten.

Wenn dies nicht gelingt, geht das Unternehmen das Risiko ein, die vor kurzem eingestellten Beschäftigten mittelfristig wieder zu verlieren. In der Konsequenz bedeutet dies, dass zusätzliche Kosten für die Auswahl und Einarbeitung neuer Beschäftigter anfallen, also die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sinken.

Dass ein Großteil der von Arbeitnehmern initiierten Kündigungen (ungewollte Fluktuation) bereits während der Probezeit und in den ersten zwei bis drei Jahren nach Einstellung erfolgt, deutet darauf hin, dass dieser Integrationsprozess nicht immer zur Zufriedenheit umgesetzt wird (vgl. Eisele/Doyé, 2010, S. 332).

Das Internet schafft nicht nur mehr Transparenz bei der Stellensuche von Beschäftigten, sondern führt durch diverse Portale auch zu Bewertungen von Arbeitgebern. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine misslungene Integration von Beschäftigten zu einer negativen Bewertung in diesen Portalen führt, ist hoch und wird potenzielle Bewerber abschrecken.

Etwas anders stellt sich die Situation bei Beschäftigten dar, die nach ihrer beruflichen Erstausbildung vom Unternehmen übernommen werden. Hier hat eine umfassende Integration in das Unternehmen schon während der beruflichen Ausbildung stattgefunden. Eine vertiefende fachliche und soziale Integration in einen neuen Arbeitsbereich/eine neue Abteilung muss nach der Übernahme noch erfolgen, kann aber auf das Bisherige aufsetzen.

ZIELE

Dieser systematisch organisierte Einarbeitungsprozess ist ein wichtiger Baustein und Handlungsfeld im Personalmanagement der Unternehmen. Das wichtigste Ziel des Einarbeitungsprozesses ist die Entwicklung leistungsfähiger, engagierter und sich mit dem Unternehmen identifizierender Mitarbeiter/innen. Die kürzlich eingestellten Beschäftigten sollen in der Anfangsphase im Unternehmen bei ihrer Arbeitsaufnahme und ihrer Integration in den neuen Arbeitsbereich unterstützt werden und die Organisation, die Verfahrensabläufe und die Entscheidungsprozesse sollen ihnen nähergebracht werden. Dies gibt ihnen die notwendige Orientierung im neuen Unternehmen und baut ihre Unsicherheiten ab. Dadurch werden die Grundsteine für eine positive Arbeitszufriedenheit, die Integration in das Unternehmen und für die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit gelegt.

Rekrutierungsprozesse binden Ressourcen, sprich: Sie kosten Zeit und Geld. Eine ungewollte Personalfluktuation, beispielsweise durch eine Kündigung während der Probezeit oder im Anschluss daran, erhöht die Kosten für das Unternehmen. Dies ist ein weiterer Grund, warum Unternehmen sich um eine strukturierte Integration von neuen Beschäftigten kümmern sollten.

VORGEHEN/INSTRUMENTE

Einarbeitung bedeutet immer auch, dass der einzuarbeitende Beschäftigte im Unternehmen in dieser Phase noch nicht seine volle Leistungsfähigkeit und Produktivität erreichen kann. Damit dies aber mittelfristig gelingt, braucht es ein strukturiertes Einarbeitungsprogramm, das nicht nur ökonomische Notwendigkeiten reflektiert, sondern den Beschäftigten auch die Botschaft vermittelt, dass ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird.

Das angesprochene Einarbeitungsprogramm sollte sich auf die folgenden Handlungsfelder beziehen:

- **Fachliche Integration**
  Die neuen Beschäftigten müssen sich spezifische Kenntnisse über das Unternehmen und über das Arbeitsgebiet aneignen. Der Schwerpunkt der fachlichen Integration liegt in der Aneignung von Faktenwissen, in der Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen und der konkreten Umsetzung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen und im Einklang mit den Unternehmenszielen.
- **Soziale Integration**
  Die neuen Beschäftigten müssen sich mit dem neuen Arbeitsumfeld vertraut machen, denn die Interaktion mit den Vorgesetzten, den Kollegen/innen und internen und externen Kunden vollzieht sich in erster Linie über Kommunikation und soziale Kontakte. Dies ist die Grundvoraussetzung für ein Arbeiten in Teams/Projektgruppen sowie die Abstimmung mit Kollegen/innen. Erst wenn die neuen Beschäftigten als Teil der Gemeinschaft akzeptiert werden, kann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden.
- **Werteorientierte Integration**
  Die neuen Beschäftigten müssen sich mit den Zielen, Werten und Grundsätzen des Unternehmens vertraut machen. Dieses Selbstverständnis des Unternehmens (Corporate Identity) nimmt hier eine zentrale Rolle ein. Werteorientierte Integration heißt aber auch, dass es sich hier um einen mittel- und langfristig angelegten Prozess handelt, der nicht in einem oder zwei Monaten abgeschlossen ist und der nur über das Vorleben dieser Werte vermittelt werden kann. Es reicht also nicht, den neuen Beschäftigten Unternehmens- oder Führungsleitlinien „in die Hand zu drücken", sondern besonders die langjährigen Führungskräfte müssen diese Leitlinien vorleben.

Die Führungskräfte haben bei der Einarbeitung eine Schlüsselrolle. Sie müssen ihren neuen Mitarbeitern/innen ein hohes Maß an Orientierung geben. Die Qualität der Einarbeitung beeinflusst die Einsatz- und Leistungsbereitschaft der neuen Beschäftigten sowie deren Einstellung zur Arbeit. Zugleich wirkt sich diese Qualität der Einarbeitung auf die spätere Identifikation mit den Unternehmen und dem Zugehörigkeitsgefühl zu den Kollegen/innen aus. ▸

Damit also die neuen Beschäftigten nachhaltig in ein für sie neues Unternehmen integriert werden können, braucht es ein strukturiertes Einarbeitungsprogramm, das die Bedarfe des Unternehmens (fachliche Einarbeitung) genauso berücksichtigt wie die Bedarfe der neuen Beschäftigten (Wertschätzung durch das Unternehmen).

Einarbeitungsprogramm

Wie eine Integration neuer Beschäftigter umgesetzt werden kann, wird im Folgenden idealtypisch anhand eines Einarbeitungsprogramms aufgezeigt, das aus unterschiedlichen Phasen besteht:

Phase 1: Vorbereitungsphase

Zeitspanne: Arbeitsvertragsunterschrift bis erster Arbeitstag

Bevor die neuen Beschäftigten den ersten Arbeitstag im neuen Unternehmen verbringen, sollten im Unternehmen folgende Aufgaben erledigt werden:

- Wichtige Informationen über das Unternehmen und den Arbeitsbereich werden den neuen Beschäftigten zugesendet (z. B. Unternehmensbroschüren, Leitbilder bzw. -linien).
- Einrichtung des Arbeitsplatzes (ggf. neue Büromöbel) und Organisation der Arbeitsmittel (z. B. Anlegen des E-Mail-Accounts).
- Information der „alten" Beschäftigten über den Stellenantritt des „neuen" Beschäftigten.
- grundlegende Beschreibungen für die neuen Beschäftigten vorbereiten: z. B. Organigramm Unternehmen und Abteilung, Stellen- und Aufgabenbeschreibung, Einarbeitungsplan.
- Ansprechpartner benennen, der den neuen Beschäftigten vor dem ersten Arbeitstag Fragen beantworten kann.
- Es bietet sich an, den neuen Beschäftigten einen „Paten" zur Seite zu stellen, der für Fragen zur Verfügung steht und sie bei der fachlichen, persönlichen und kulturellen Integration in das Unternehmen unterstützt.
- Die Führungskräfte der neuen Beschäftigten legen die Gesprächstermine für Feedbackgespräche fest. Ziel dieser Feedbackgespräche ist der Austausch über den Stand der Einarbeitung sowie die Zielerreichung. Darüber hinaus werden in diesen Gesprächen Erwartungen an die neuen Beschäftigten und an das Unternehmen ausgetauscht.

Phase 2: Orientierungsphase
Zeitspanne: 3 Monate vom ersten Arbeitstag an

In der Orientierungsphase, die ab dem ersten Arbeitstag circa drei Monate dauert, lernen die neuen Beschäftigten ihre Tätigkeit, die Kollegen/innen, die Abläufe sowie das Unternehmen kennen. Die genannten drei Monate sind nur eine Richtschnur; die Dauer der Orientierungsphase sollte an das jeweilige Unternehmen und die Arbeitsaufgabe angepasst sein.

In dieser Zeit sollten folgende Aufgaben erledigt werden:

1. Arbeitstag

- Begrüßung der neuen Beschäftigten durch die Führungskraft und die Kollegen/innen sowie Gespräch mit der Führungskraft, Ergänzung der Unterlagen für die Beschäftigten (z. B. Organigramm).
- Die Arbeitsablaufe und Tätigkeiten werden den neuen Beschäftigten erklärt und sie lernen ihren Arbeitsplatz kennen.
- Vorstellung der Paten und erstes Gespräch mit den Vorgesetzten.

1. Arbeitswoche

- In der ersten Arbeitswoche bekommen die neuen Beschäftigten eine vertiefende Einweisung in das EDV-System und lernen ihre Arbeitsaufgaben und die Leistungen/Produkte des Unternehmens näher kennen.
- Sie führen ein erstes Gespräch mit den Führungskräften über ihr Aufgabengebiet und tauschen die gegenseitigen Erwartungen aus.

Phase 3: Integrationsphase
Zeitspanne: nach der ersten Arbeitswoche 3 bis 6 Monate

In dieser Zeit wird die Integration der neuen Beschäftigten abgeschlossen durch die

- Integration der Beschäftigten in das Team,
- selbstständige Bearbeitung der Arbeitsaufgaben,
- weitere Feedbackgespräche mit den Führungskräften.

Die Einarbeitungszeit ist abgeschlossen, wenn die neuen Beschäftigten ihre Regelaufgaben selbstständig und ohne Hilfestellungen erledigen können. ▸

Paten für die Integration neuer Beschäftigter

In der Praxis hat es sich bewährt, während der Integrationsphase den neuen Beschäftigten Paten zur Seite zu stellen, um die fachliche und soziale Integration zu unterstützen. Zwar ist immer die Führungskraft für die Einarbeitung verantwortlich und bestimmte Aufgaben (z. B. Leistungsbewertung) lassen sich auch nicht delegieren, dennoch bietet es sich an, einen anderen Beschäftigten zur fachlichen Einarbeitung und zur sozialen Integration einzubinden. Ebenfalls ist es bei entsprechender Qualifikation möglich, dass der Pate Einweisungen (Geräteunterweisung, Sicherheitsvorschriften) vornimmt.

Diese „Paten" begleiten die neuen Beschäftigten fachlich und beim Eingewöhnungsprozess im Unternehmen. Sie geben ihre Erfahrungen weiter, vermitteln Gewohnheiten im Arbeitsbereich und kümmern sich um die soziale Integration der neuen Beschäftigten. Das heißt nicht, dass die Paten mit den neuen Beschäftigten den ganzen Tag zusammenarbeiten müssen.

In einem Patensystem sollte allerdings zwischen Führungskraft und Pate auf der einen Seite und Beschäftigtem und Pate auf der anderen Seite klar kommuniziert werden, wer welche Aufgaben übernimmt und wie die jeweiligen Rollen definiert sind. ■

5 Integration
5.1 Integration neuer Beschäftigter

Literatur

Eisele, Daniela/Doyé, Thomas 2010: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre. Kohlhammer. Stuttgart.

5.2 DAS EINARBEITUNGSKONZEPT BEI DER ELECTRONICON KONDENSATOREN GMBH | Ein Instrument zur Verbesserung der Einsatzflexibilität

Marlen Kirschnick

Veränderte Rahmenbedingungen stellen Unternehmen vor wachsende Herausforderungen. Sowohl der Wettbewerbsdruck als auch der demografische und technische Wandel zwingen Unternehmen, flexibler zu handeln, um ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu sichern.

Auch die ELECTRONICON Kondensatoren GmbH, ein traditionsreiches mittelständisches Unternehmen in Ostthüringen, muss sich neuen Umwelteinflüssen stellen. Der Wettstreit um Projektgeschäfte sowie die kontinuierliche Veränderung im Produktmix prägen den Alltag. Die kundenspezifischen Produktwünsche erhöhen die Variantenvielfalt im Sortiment. Weiterhin stellt die Rekrutierung von geeignetem Personal die Organisation vor neue Herausforderungen. Daraus resultierend ergeben sich Schwierigkeiten bei der Einhaltung der Liefertermine und den hohen Qualitätsstandards der Produkte.

Diese Gründe zwingen das Unternehmen zu einem flexibleren Vorgehen. Die neuen Anforderungen können nur erfüllt werden, wenn die Organisation auf die Herausforderungen vorbereitet ist. Der Begriff Flexibilität wird nach Gutenberg (1990) als „die Anpassungsfähigkeit einer Organisation an eine sich ändernde Umwelt" definiert. Gutenberg unterscheidet Anpassungen hinsichtlich der Betriebsmittel, der verwendeten Materialien und der Arbeit. Häufig wird mit technischen Lösungen auf Veränderungen reagiert und die personelle Ressource vernachlässigt. Daher wird der Schwerpunkt dieses Artikels auf die Flexibilisierung des Personals gesetzt.

Bouncken/Lehmann (2012) beschreiben den Begriff „Beschäftigungsflexibilität" hinsichtlich einer quantitativen, zeitlichen als auch qualitativen Komponente, um die Beschäftigungsstruktur bei sich ändernden Bedingungen anzupassen. Die quantitativen Kriterien ermöglichen die Anpassung der Beschäftigungsmenge an eine schwankende Nachfrage. Die qualitative Seite beschreibt Flexibilisierungsmaßnahmen, um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen zu optimieren. Dies bedeutet, dass das Personal die Fähigkeit entwickeln muss, neue Aufgaben im Unternehmen auszuführen (vgl. Dütsch/Struck, 2007, S. 4).

Das Projekt rebeko befasst sich mit dem Thema „Zukünftiges betriebliches Kompetenzmanagement". Dafür wurden zunächst die betrieblichen Herausforderungen analysiert und anschließend Lösungskonzepte entwickelt. Eine zentrale Herausforderung zu Beginn des Projektes war, die geringe Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/innen zu erhöhen. Im Rahmen des Projektes befasste sich die ELECTRONICON Kondensatoren GmbH mit der konkreten Frage: Wie kann die erforderliche Qualifizierung für neue und bestehende Mitarbeiter/innen professionalisiert und gestaltet werden, um eine höhere Flexibilität zu erreichen? Hierfür sollte ein Standardprozess für das Anlernen neuer Mitarbeiter/innen in der Produktion beziehungsweise ein systematischer Prozess zur Steigerung der Einsatzflexibilität bestehender Mitarbeiter/innen implementiert werden.

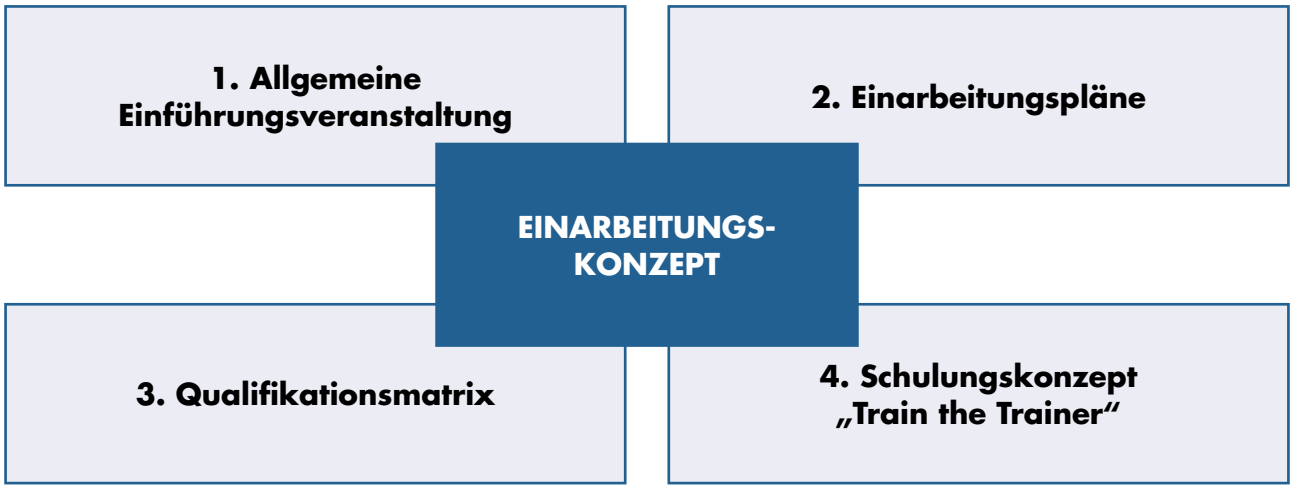
Wie ist das Unternehmen dabei vorgegangen?

Um das Projektziel zu erreichen, wurde im ersten Schritt eine Abteilung des Unternehmens als Pilotbereich ausgewählt und deren Entscheidungsträger in das Projekt involviert. Es wurde die Festlegung getroffen, sich zunächst auf den Anlernprozess neuer Mitarbeiter/innen zu konzentrieren.

Im Fokus des Projektes stand die Abteilung Vorfertigung Wickelei, da diese der Schlüsselbereich der Produktion ist. Die Steuergruppe der Abteilung besteht aus der Geschäftsführung, dem Betriebsrat, dem verantwortlichen Direktor der Fertigung, der Abteilungsleitung, dem Personalmanagement, der Sicherheitsfachkraft sowie der ffw GmbH. In diesem Kreis wurden entsprechende Verbesserungen und Änderungen kontinuierlich diskutiert und beschlossen.

Um neue Mitarbeiter/innen in das Unternehmen einzuführen, war es notwendig, ein Einarbeitungskonzept zu erstellen. Die Einarbeitung findet auf mehreren Ebenen statt. Sowohl die Unternehmensseite als auch die Prozesse und Abläufe sowie die konkreten Tätigkeiten an den einzelnen Arbeitsplätzen müssen Teil des Konzeptes sein. Dieses Konzept beinhaltet bei uns vier Handlungsbausteine, wie Abbildung 1 darstellt.

Abbildung.1: Handlungsbausteine Einarbeitungskonzept

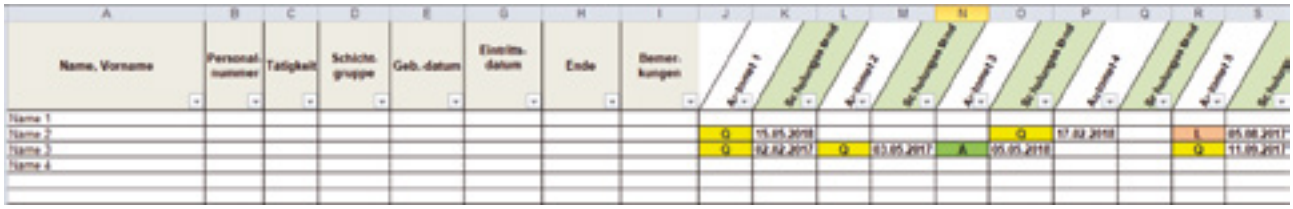


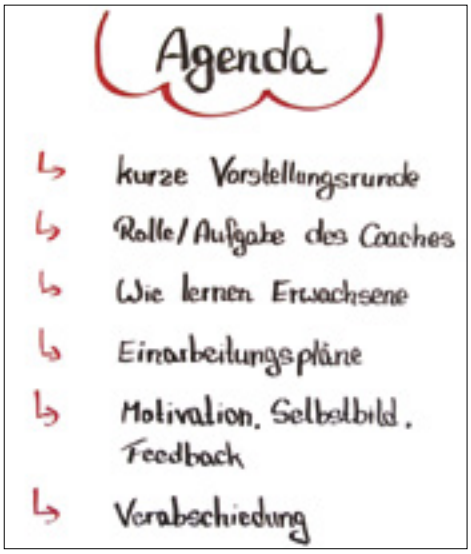
Der erste Baustein Allgemeine Einführungsveranstaltung informiert neue Mitarbeiter/innen über das Unternehmen ELECTRONICON Kondensatoren GmbH. In einer einstündigen Veranstaltung erfahren die Kollegen Fakten über die Firmengeschichte, wer die Kunden des Unternehmens sind, welche Erwartungen diese an die Organisation haben, welche Produkte hergestellt werden sowie deren Anwendungsgebiete. ▸

Im Anschluss daran erfolgt die spezifische Einarbeitung in der Abteilung mittels Einarbeitungsplänen und Checklisten. Ziel ist es, die neuen Mitarbeiter/innen mit den Prozessen und Abläufen vertraut zu machen. Sie erfahren, wie unsere Produkte entstehen, welche Fehler mit ihren entsprechenden Wirkungen auftreten können und wie die Sicherung der Qualität gewährleistet werden kann. Mithilfe einer Checkliste werden allgemeine organisatorische Punkte der Abteilung erklärt sowie eine Arbeitsschutzunterweisung durchgeführt. Anschließend erfolgt durch den Ausbilder eine spezifische Einarbeitung mittels Einarbeitungsplan am Arbeitsplatz.

Der dritte Baustein, die Qualifikationsmatrix, dient als Hilfsinstrument, um die Einsatzflexibilität der einzelnen Mitarbeiter/innen zu visualisieren (siehe Abb. 2). In der Matrix kann durch entsprechende Symbole abgelesen werden, ob sich der/die Mitarbeiter/in noch in der Anlernphase/Einarbeitung (L) befindet, bereits für den Arbeitsplatz qualifiziert (er/sie kann die Tätigkeit selbstständig planen, ausüben, kontrollieren) ist (Q) oder sogar als Ausbilder (A) fungieren kann. Fällt Kollege 2 am Arbeitsplatz 1 aus, ist der/die Mitarbeiter/in 2 in der Lage, diesen zu ersetzen. Weiterhin wird dokumentiert, wann der/die Mitarbeiter/in seine Qualifizierung am Arbeitsplatz abgeschlossen hat.

Abbildung 2: Qualifikationsmatrix Vorfertigung Wickelei





Um die Ausbilder der einzelnen Arbeitsplätze auf ihre Aufgaben als Trainer vorzubereiten, wurde ein Schulungskonzept „Train the Trainer" durchgeführt. Ziel des Schulungskonzeptes war es, das Anlernen neuer Mitarbeiter/innen methodisch und didaktisch zu professionalisieren. Diese Qualifizierung bestand aus verschiedenen Bausteinen, die die wesentlichen Prinzipien des Lehrens und Lernens umfassten. Darüber hinaus wurden die eigenen Erfahrungen mit Lernen reflektiert und die Grundzüge einer akzeptierenden Kommunikation vermittelt.

Im Wesentlichen bezogen sich die Inhalte auf:

- die Definition der Rolle als Coach/Trainer bei Electronicon,
- die typischen Arbeitsaufgaben des Coaches/Trainers,
- Lehr- und Lernprinzipien für Erwachsene,
- unterschiedliche Lehr- und Lernmethoden,
- zielorientierten Methodeneinsatz,
- Aufbau und Erhalt von Lernmotivation,
- Grundlagen einer akzeptierenden Kommunikation,
- Umgang mit Störungen und schwierigen Situationen.

Die Schulung fand nicht nur im Pilotbereich, sondern in der gesamten Fertigung statt. Die Teilnehmer der Schulung wurden durch die Abteilungsleiter benannt. An zwei Tagen wurden die Mitarbeiter/innen innerhalb von acht Stunden durch die ffw Nürnberg geschult.

Da sich das Projekt rebeko zum größten Teil nur auf einen Pilotbereich bezogen hat, soll im nächsten Schritt das Einarbeitungskonzept auf die anderen Abteilungen übertragen werden. Zudem muss in einem weiteren Schritt das kontinuierliche Qualifizieren der bestehenden Mitarbeiter/innen in den Fokus treten. Die Neugestaltung des Entgeltsystems und die Einführung neuer Schichtmodelle stehen ebenfalls als Herausforderungen an. ■

Literatur

Bouncken, R.B. /Lehmann, C. (2012).: Nutzungsstrategie der Zeitarbeit in Industrieunternehmen. In: Bouncken, R. B./Bornewasser, M. (Hrsg.) (2012): Zeitarbeit und Flexibilisierung. Ergebnisse des Forschungsprojektes Flex4Work (Beiträge zur Flexibilisierung 4). Mering, Hampp-Verlag, München, S. 189 – 216.

Dütsch, M./Struck, O. (2007): Interne und externe Flexibilität. Eine Analyse von Personalmanagementformen anhand des IAB-Betriebspanals 2007. working paper No. 2., Gabler, Wiesbaden.

Gutenberg, E. (1990): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Gabler, Wiesbaden.

6

BINDUNG

DARAUF KOMMT ES AN

Strategisches Bindungskonzept formulieren

Wir verfügen über ein ausformuliertes strategisches Konzept zur Bindung unserer Beschäftigten.

Gleichgewicht zwischen Anforderung und Leistung beachten

Wir achten darauf, dass das Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Leistungen sowie Gratifikationen im Gleichgewicht bleibt.

Motivationsfaktoren stärken

Wir stärken für unsere Beschäftigten die Motivationsfaktoren durch abwechslungsreiche Tätigkeiten, Handlungsspielräume und wertschätzende Führung.

6 PERSONALBINDUNG

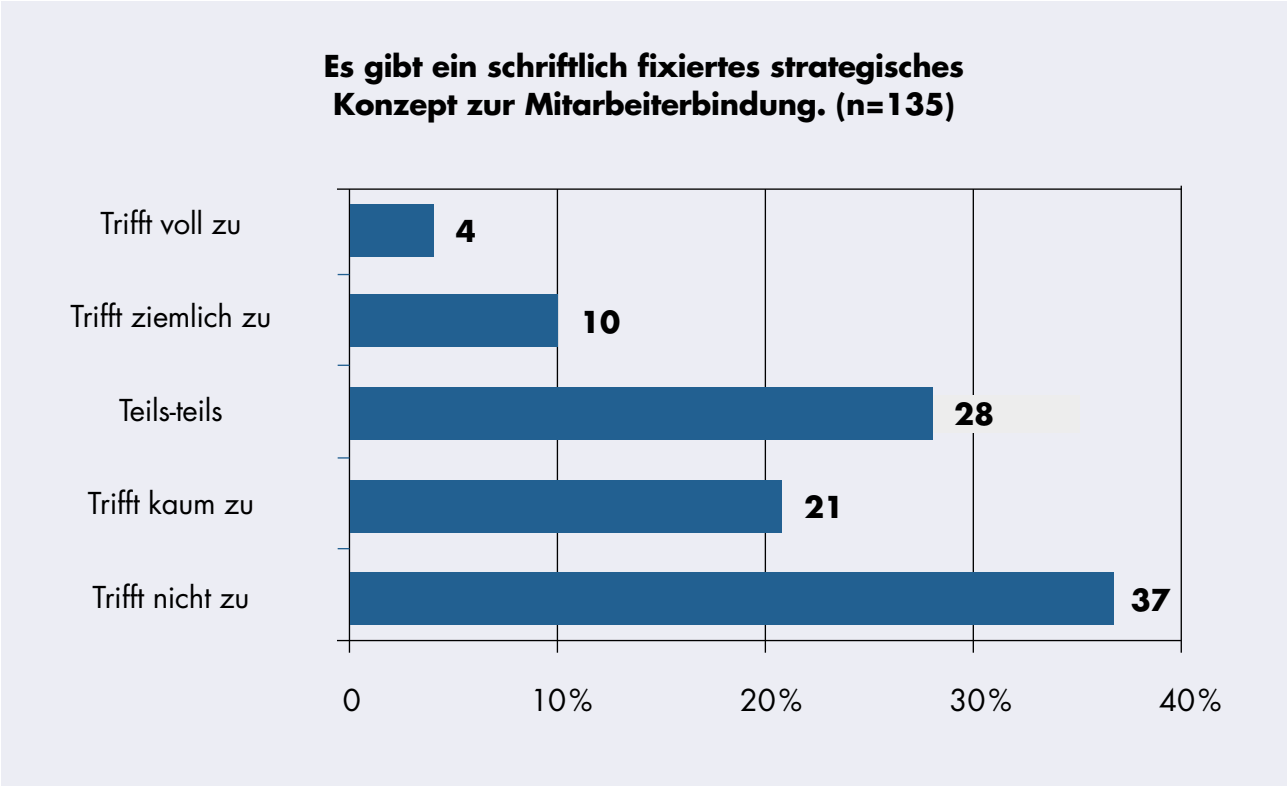
HERAUSFORDERUNGEN

Im vierten Quartal 2017 gab es in Deutschland so viele freie Stellen wie noch nie. Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) war die Nachfrage nach Arbeitskräften im verarbeitenden Gewerbe und im Bausektor am stärksten.

Nach dem Abschluss der erfolgreichen Rekrutierungsbemühungen und der Integration in das Unternehmen rückt die Bindung der neuen Beschäftigten in den Mittelpunkt. Bisher waren die Rekrutierungsaktivitäten mit nicht unerheblichen Aufwendungen verbunden – 30.000 bis 40.000 Euro pro Kopf, wobei es unerheblich ist, ob die Beschäftigten selbst ausgebildet oder extern rekrutiert worden sind (vgl. Lippold, 2013, S 470).

Allerdings hält sich trotz dieser Aufwendungen der Grad der Umsetzung in vielen Unternehmen in engen Grenzen und nur wenige Arbeitgeber verfügen in diesem Handlungsfeld über ein niedergeschriebenes strategisches Konzept:

Abbildung 1: Befragung zum strategischen Konzept zur Mitarbeiterbindung

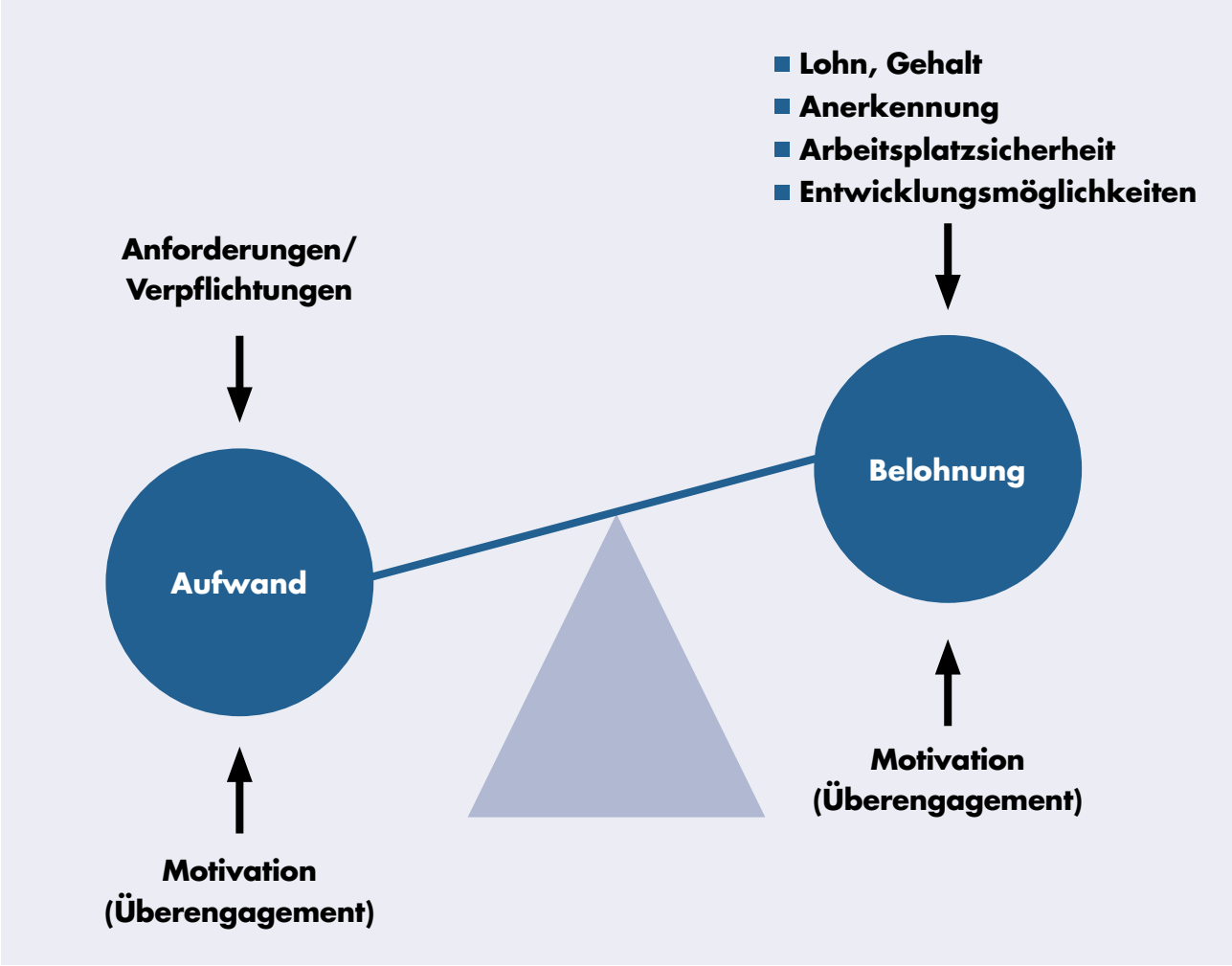


Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., 2012, S. 22

ZIELE

Ziel einer strategisch ausgerichteten Personalpolitik ist die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und der Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit. Grundvoraussetzung hierfür ist ein Gleichgewicht zwischen der Leistung der Beschäftigten auf der einen Seite und der Belohnung durch das Unternehmen auf der anderen Seite. Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen von Johannes Siegrist (1996) betont dieses Ungleichgewicht zwischen Anforderungen/Leistungen und Gratifikation/Belohnung hierfür. ▸

Abbildung 2: Modell der beruflichen Gratifikationskrise nach SIEGRIST



Quelle: Lohmann/Haislah, 2012, S. 17

Beschäftigte, die eine Diskrepanz zwischen ihren Aufwendungen und den Gratifikationen – wie z. B. Entgelt, Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten – feststellen, werden darauf reagieren. Entweder senken sie ihre Aufwendungen oder versuchen, das Unternehmen zu verlassen, denn diese Diskrepanz kann krank machen; die Beschäftigten empfinden dieses Ungleichgewicht als Stress, der in die Krankheit führen kann.

Um diesen Stress zu vermeiden, werden die gegenseitigen, meist implizierten Erwartungen und Angebote (Unternehmen und Beschäftigte) ausgehandelt und abgeglichen und ein sogenannter „psychologischer Vertrag" geschlossen, der über die Inhalte des formalen Arbeitsvertrags hinausgeht. Hier werden dann die gegenseitigen Erwartungen von Beschäftigten und Arbeitgebern Bestandteil der Arbeitsbeziehung. Aufseiten der Beschäftigten sind Vorstellungen über

- die Arbeitsbedingungen,
- die eigenen Mitsprachemöglichkeiten,
- die Unterstützung durch den Arbeitgeber, z. B. bei der Weiterbildung,
- den Schutz vor Unter-/Überforderung,
- …

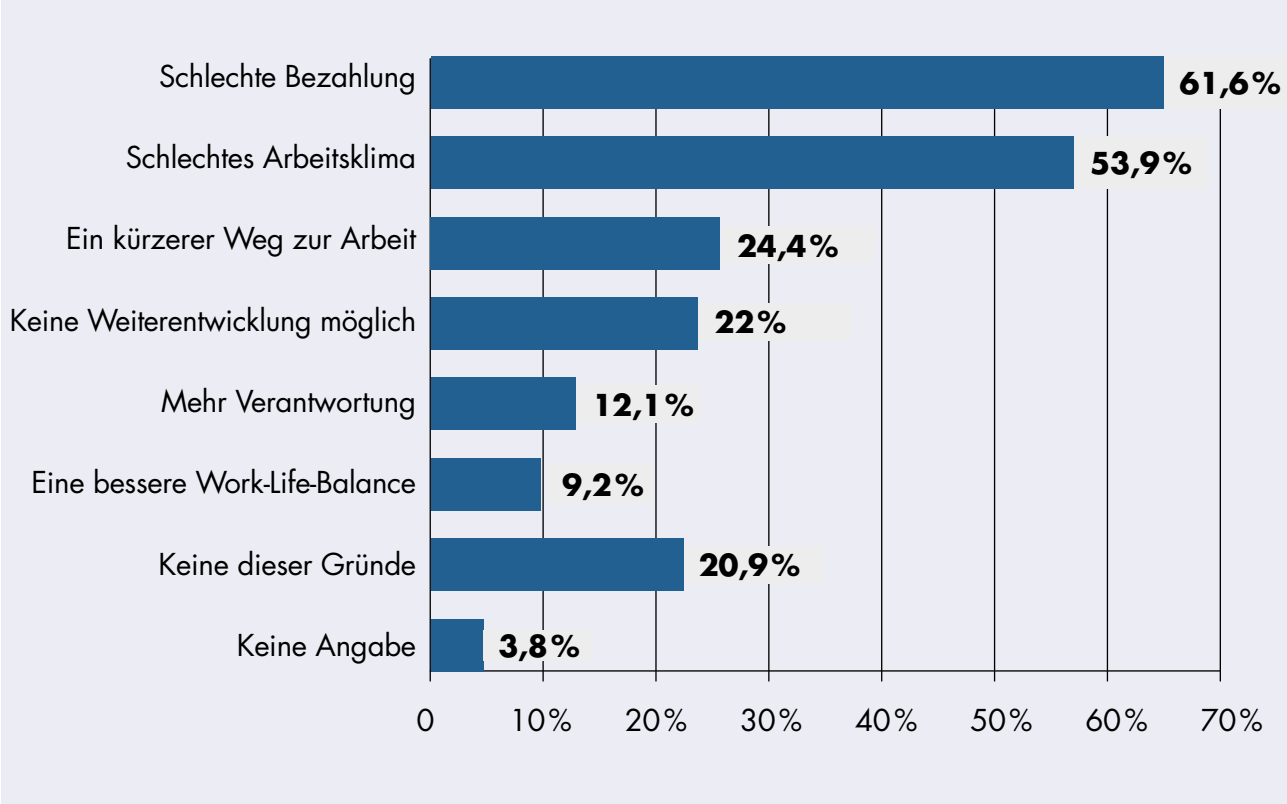
Bestandteile dieses Vertrages.

Auf der Seite der Unternehmen fließen ebenso Erwartungen (z. B. an die Leistungsfähigkeit, Motivation) an die Beschäftigten in diesen Vertrag ein. Bei der Erfüllung dieses Vertrages erhalten die Beschäftigten, nach einer traditionellen Sichtweise, für ihre Vertragserfüllung eine (lebenslange) Beschäftigungsgarantie.

Durch Veränderungen in der Arbeitswelt wird dieser traditionelle psychologische Vertrag zunehmend infrage gestellt. Die Erwartungen der betrieblichen Akteure (Management genauso wie Beschäftigte) passen sich an Globalisierungstrends, technische Innovationen, höhere Marktdynamik und sich ändernde Strukturen in den Unternehmen an. An die Stelle der (lebenslangen) Beschäftigung tritt bei den Beschäftigten der Erhalt/Ausbau der Arbeitsmarkt- beziehungsweise Beschäftigungsfähigkeit (employability), also die Möglichkeit zu haben oder zu schaffen, eine der Qualifikation und den Kompetenzen entsprechende Stelle zu erhalten oder auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

Kommt es nun aus Sicht der Beschäftigten zu einem Bruch des psychologischen Vertrags, bezieht sich die Reaktion nicht nur auf die Rücknahme von Einsatz- und Leistungsbereitschaft, sondern kann aufgrund der geänderten Arbeitsmarktbedingungen zum Verlassen des Unternehmens führen.

Abbildung 3: Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel



Quelle: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/214558/umfrage/umfrage-zugruenden-fuer-einen-arbeitsplatzwechsel/. Zugriff: 20.04.2018

Flexibilität am Arbeitsplatz ist wichtig für die Unternehmen und die Beschäftigten: Unternehmen wollen auf externe Faktoren (z. B. saisonal unterschiedlicher Auftragseingang) und Beschäftigte möchten auf private Situationen (z. B. Familienplanung, Auslandsaufenthalt) reagieren können, um ihre Balance zwischen Arbeit und Privatleben nicht zu verlieren. Um beides realisieren zu können, bedarf es unter anderem angepasste Arbeitszeitmodelle, die wiederum für die Unternehmen bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften einen Wettbewerbsvorteil darstellen können. ▸

Abbildung 4: Gründe, um im Unternehmen zu bleiben bzw. zu kündigen

Warum bleiben Mitarbeitende in einem Unternehmen?	Warum kündigen Mitarbeitende ihren Arbeitsvertrag?
■ Gutes Betriebsklima und günstige Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung (Offenheit, Vertrauen) ■ Umfangreiche nichtmaterielle Anreize (Image als Arbeitgeber, Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Betriebsklima) ■ Leistungsgerechte Entlohnungsstrukturen ■ Passende Organisationsstrukturen ■ Ausgeprägte Aufteilung der Machtpotenziale (mehr Einbindung der Betroffenen, Delegation der Aufgaben und Verantwortung)	■ Neue Herausforderung gewünscht ■ Mehr Entscheidungsverantwortung gesucht ■ Bessere berufliche Aussichten im Hinblick auf die Karriereentwicklung ■ Gute Zukunftsaussichtendes neuen Unternehmens ■ Interessanter Auslandseinsatz bei anderer Firma möglich ■ Die Angst, bald zu„alt" zu sein

Quelle: Przybilla, 2008, S. 13

VORGEHEN/INSTRUMENTE

Im Folgenden werden Maßnahmen der Mitarbeiterbindung thematisiert, die die Arbeitszeit betreffen. Die Beschreibung weiterer Maßnahmen würde auf der einen Seite den Umfang des Artikels überschreiten, auf der anderen Seite finden sich in den anderen Artikeln Maßnahmenbeschreibungen, die ebenfalls Bindungswirkungen entwickeln.

Mitarbeiterbindung – Maßnahmen im Bereich Arbeitszeit

Work-Life-Balance

Work-Life-Balance beschreibt einen Zustand, in dem sich die Arbeitszeit und die arbeitsfreie Zeit im individuell wahrgenommenen Gleichgewicht befinden. Dieses Gleichgewicht wird beeinflusst von individuellen Einstellungen und Zielen sowie von betrieblichen Bedingungen. Die individuellen Einstellungen und Ziele sind keine Konstanten, sondern können sich je nach Lebensalter und Lebenssituation ändern. So wollen viele junge Eltern möglichst viel Zeit mit den eigenen Kindern verbringen oder wollen pflegebedürftige Angehörige betreuen. Um den Beschäftigten diese Ziele zu ermöglichen, bedarf es einer Arbeitszeitregelung, die diese Ziele nicht nur zulässt, sondern auch unterstützt.

Gleitzeit – Arbeitszeitkonten

Bei Gleitzeitmodellen wird eine Kernarbeitszeit pro Tag definiert; während dieser Kernarbeitszeit besteht für die Beschäftigten Anwesenheitspflicht. Vor und nach dieser Kernzeit können die Beschäftigten innerhalb einer Gleitzeitspanne selbst über Arbeitsbeginn und -ende entscheiden. Ebenso können die Beschäftigten (im Rahmen der gesetzlichen, tariflichen und/oder betrieblichen Bestimmungen) um diese Kernzeit herum ihre Arbeitszeit und -dauer individuell bestimmen. Grundvoraussetzung hierfür ist ein Arbeitszeitkonto, das bis zu einem bestimmten Grad in beide Richtungen (plus und minus Zeit) ausgenutzt werden kann. Gleitzeitmodelle funktionieren prinzipiell in allen Arbeitssystemen, allerdings fordert die Umsetzung in Zwei- bzw. Dreischichtsystemen eine besondere Koordination und gegebenenfalls den Einsatz von Springern.

Homeoffice

Mit Homeoffice können Mitarbeiter/innen regelmäßig und an vorher festgesetzten Tagen einen Teil ihrer Arbeit zu Hause erledigen und die Verteilung ihrer Arbeitszeit individuell und flexibel den spezifischen Erfordernissen anpassen. Homeoffice ist nicht zu verwechseln mit einer Tätigkeit, die ausschließlich von zu Hause aus verrichtet wird.

Damit das zeitweilige Arbeiten von zu Hause aus ein Erfolg wird, müssen zwei Grundvoraussetzungen geschaffen werden:

1. Erreichbarkeit und Anbindung an das Unternehmen
   Auch im Homeoffice müssen die Beschäftigten an das Unternehmen angebunden sein. Sie müssen für Kollegen/innen erreichbar sein und ihrerseits auf das Firmennetzwerk zugreifen können. Dies betrifft Fragen, die bei der Internetgeschwindigkeit beginnen, den Komplex eines Virtual Private Network betreffen und bei der Datensicherheit enden.

2. Homeoffice-Arbeitsplatz
   Im Homeoffice werden ein Arbeitsplatz und eine Ausstattung benötigt, die mit der Arbeitsplatzausstattung im Unternehmen vergleichbar ist. Die Beschäftigten müssen sicherstellen, dass ein Arbeitszimmer vorhanden ist, das ein ungestörtes, konzentriertes Arbeiten zulässt, und das Unternehmen muss Sorge tragen, dass die Arbeitsplatzausstattung und die Arbeitsmittel den ergonomischen und arbeitsschutzrechtlichen Standards entsprechen.

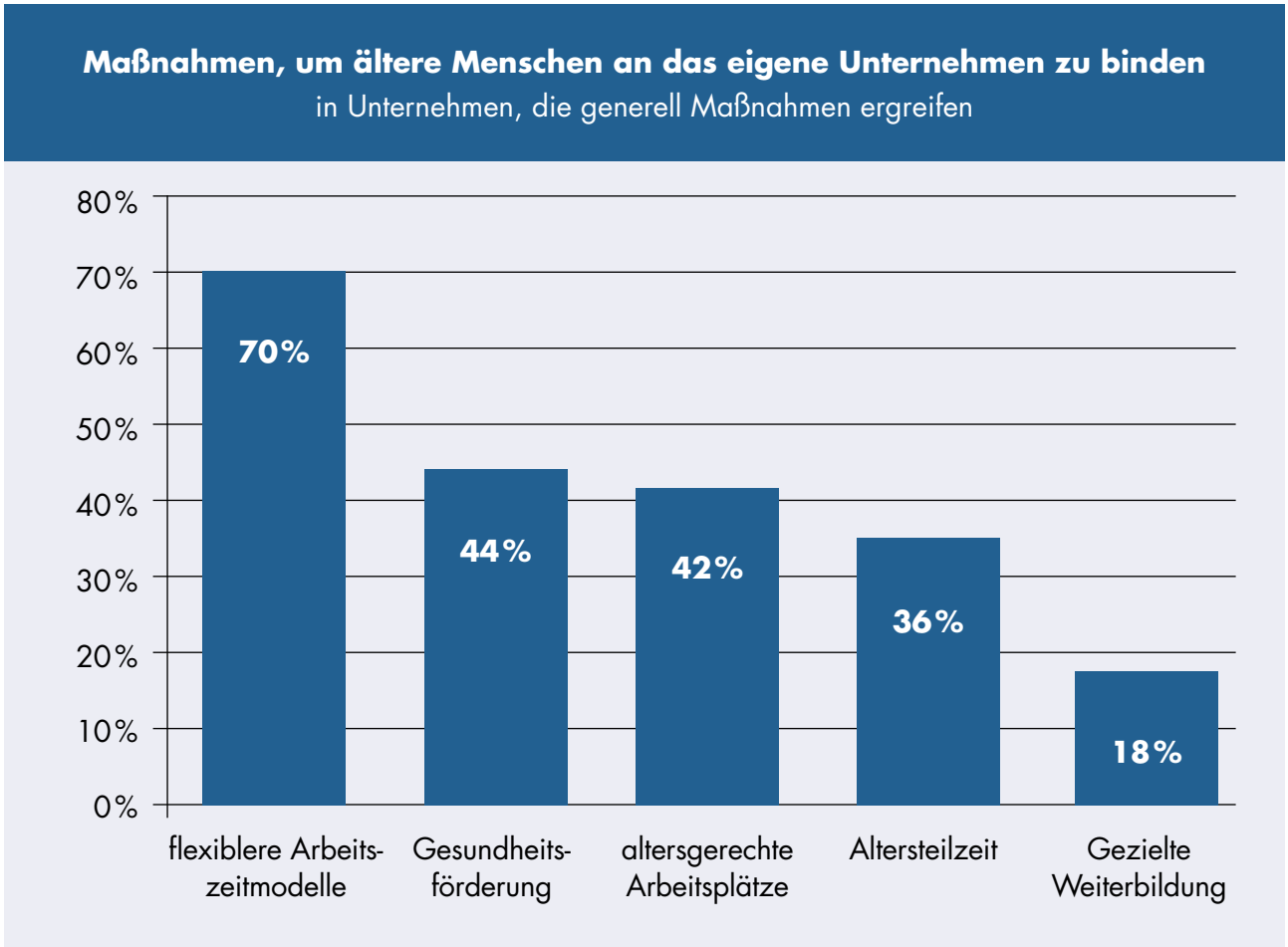
Arbeiten in Teilzeit

Im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) sind die rechtlichen Voraussetzungen und Grundlagen für den Anspruch auf Teilzeit geregelt. In Teilzeit arbeiten Beschäftigte dann, wenn ihre Wochenarbeitszeit kürzer ist als die vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer/innen (vgl. §2 TzBfG). Teilzeit kann bedeuten, dass an weniger Tagen in der Woche gearbeitet wird oder dass weniger Stunden pro Tag gearbeitet werden. ▸

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Teilzeitarbeit sollten Beschäftigte mit dem Unternehmen absprechen:

- Wie lange soll in Teilzeit gearbeitet werden?
  Geht es beispielsweise um einen begrenzten Zeitraum nach der Geburt eines Kindes oder langfristig um eine Arbeit in Teilzeit?
- Um wie viel Prozent soll die Arbeitszeit reduziert werden (z. B. um die Hälfte) und welche Verteilung der Arbeitszeit ist gewünscht und angemessen?

Abbildung 5: Bindungsmaßnahmen der Unternehmen



Quelle: Randstad-ifo-Personalbefragung im 4. Quartal 2016

Die Beschäftigten in den Unternehmen entscheiden sich, in einem Unternehmen zu bleiben oder das Unternehmen zu verlassen. Das Gleiche gilt auch für das Engagement, mit dem sie sich in den Produktionsprozess einbringen. Insofern können die Bindungsbemühungen der Unternehmen nur begrenzt wirken.

Auf der anderen Seite müssen die Unternehmen ihre personalpolitischen Risiken minimieren und können nicht auf Bindungsbemühungen verzichten.

Bei diesen Bindungsbemühungen haben sich Maßnahmen im Bereich der Arbeitszeitmodelle, der gesundheits- und altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung, der Führung und der Aufstiegsmöglichkeiten als wirksam herausgestellt.

Damit ist natürlich kein Automatismus verbunden; andere betriebsspezifische Aspekte können bei erfolgreichen oder misslungenen Bindungsbemühungen den Ausschlag gegeben haben. ■

Literatur

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): DGFP-Langzeitstudie. Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der Pix-Befragung. Praxispapier 4/2012. Düsseldorf 2012.

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/214558/umfrage/umfrage-zu-gruenden-fuer-einen-arbeitsplatzwechsel/. Zugriff: 20.04.2018.

Lippold, Dirk: Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Gabler Wiesbaden 2013.

Lohmann-Haislah, Andrea: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/Berlin/Dresden 2012.

Przybilla, Anne: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen. Wismarer Diskussionspapiere, Heft 07/2008. Wismar 2008, S. 13.

Randstad-ifo-Personalbefragung, 4. Quartal 2016.

Siegrist Johannes: Soziale Krisen und Gesundheit. Hogrefe Göttingen1996.

7

ENTWICKLUNG

DARAUF KOMMT ES AN

Personalentwicklung und Qualifizierung

Wir verfügen über ein systematisch gestaltetes Vorgehen bei der innerbetrieblichen Qualifizierung.

Arbeit lernförderlich gestalten

Wir bieten unseren Beschäftigten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in und durch die Arbeit, um die Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf zu erhalten und zu fördern.

Rahmenbedingungen gestalten

Wir gestalten Rahmenbedingungen für Lernen und Qualifizierung unserer Beschäftigten.

7.1 ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG UND DIE PLANUNG DER QUALIFIZIERUNG VON BESCHÄFTIGTEN

Hans-Dieter Hartwich

ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Unter dem Begriff der Organisationsentwicklung sind alle Ansätze zusammengefasst, die durch Änderung:

- von Organisationsstrukturen und -prozessen,
- von Technologien und
- des Verhaltens von Einzelnen und Gruppen

das Unternehmen leistungsfähiger und die Arbeitsbedingungen besser machen.

Organisationsentwicklung ist ein geplanter und zielorientierter Prozess in den Unternehmen, der

- Wandlungsprozesse in Unternehmen plant und gezielt herbeiführt,
- das gesamte Unternehmen umfasst,
- alle betroffenen Beschäftigten zur direkten Mitwirkung einlädt,
- zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens führt und
- die Gesundheit, die Zufriedenheit und die Arbeitsbedingungen in den Blick nimmt.

Damit bezieht sich Organisationsentwicklung nicht isoliert auf einen der genannten Punkte, sondern betrachtet die Organisation/das Unternehmen als komplexes System mit gegenseitigen Abhängigkeiten.

Der Begriff der Personalentwicklung stellt sich vielschichtiger dar. Unterschiedliche Ansätze beschreiben engere und weitere Begriffsinhalte:

- Im engeren Sinne wird unter Personalentwicklung die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten verstanden.
- Im weiteren Sinne beinhaltet Personalentwicklung nicht nur den Bildungsaspekt, sondern bezieht die Förderung der Beschäftigten, zum Beispiel durch Einarbeitungsprozesse, Coaching, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen etc. mit ein.

Organisationsentwicklung setzt individuelle und gruppenorientierte Lernprozesse voraus, die sich wiederum der Personalentwicklung zuordnen lassen. Damit ist die Personalentwicklung Voraussetzung und Bestandteil der Organisationsentwicklung. Darüber hinaus stehen bei der OE-orientierten Bildungsarbeit die Abteilungs- und arbeitsplatznahen Lernprozesse von einzelnen Beschäftigten beziehungsweise Gruppen sowie der Transfer im Mittelpunkt.

Die Personalentwicklung arbeitet hier im Kontext als Problemlöser direkt vor Ort. Ihre Aufgabe ist es, Beschäftigte oder Gruppen in die Lage zu versetzen, Herausforderungen selbstständig zu bewältigen

Stark vereinfacht lässt sich folgender Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung darstellen:
Personalentwicklung: Einzelner –> Gruppe –> Organisation
Organisationsentwicklung: Organisation –> Gruppe –> Einzelner (vgl. Geißler, 2006, S. 204 – 224).

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE QUALIFIZIERUNGSPLANUNG

Neben der beruflichen Erstausbildung ist die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten eine weitere wichtige Säule zur Sicherung des Fachkräftebedarfs der Unternehmen. Kompetenzen werden hier als die Summe der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die eine Person für die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben benötigt.

Als Folge der demografischen Entwicklung ist der Altersdurchschnitt der Belegschaften in den Unternehmen gestiegen; dies bedeutet auch, dass in den nächsten Jahren ein vermehrtes Ausscheiden (in Rente) auf die Unternehmen zukommt. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht einerseits darin, im Vorfeld des Ausscheidens der Beschäftigten zu erkennen, welche Wissens- und Qualifikationsbedarfe benötigt werden, um diese entstehenden Lücken wieder zu schließen.

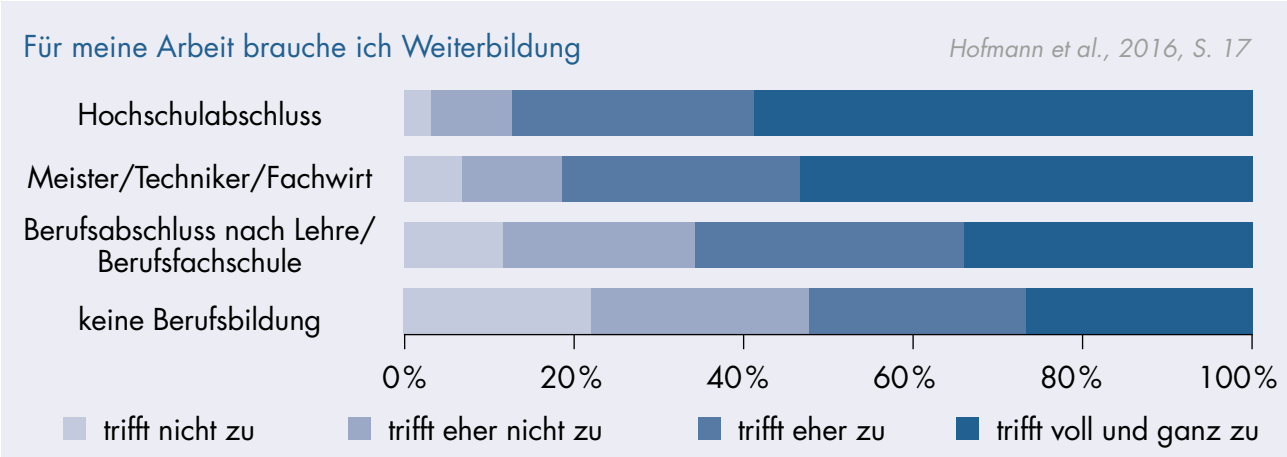
Andererseits werden die technischen Innovationszyklen (wie z. B. Digitalisierung, Arbeiten 4.0) und innerbetriebliche Veränderungsprozesse (wie z. B. Prozessoptimierung) in den Unternehmen immer kürzer und die Unternehmen müssen unter Beweis stellen, dass sie Strukturen entwickeln können, um die Beschäftigten an diese Veränderungen anzupassen.

Wenn die gesuchten Qualifikationen nicht oder kaum auf dem externen Arbeitsmarkt verfügbar sind, müssen die Unternehmen die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten vorantreiben, um so Fachkräfteengpässen vorzubeugen.

Die Unternehmen müssen daher nicht nur die Anzahl ihrer Beschäftigten mittelfristig bestimmen, sondern auch den aktuellen und künftigen Kompetenzbedarf und den Qualifikationsbedarf ihrer Beschäftigten hieraus ableiten.

Bei der Differenzierung nach Bildungsabschlüssen zeigt sich, dass der Bedarf an Kompetenzentwicklung zwar unterschiedlich stark ausgeprägt ist, aber dennoch selbst (oder besonders) bei Beschäftigten ohne Berufsausbildung jeder zweite befragte Beschäftigte angibt, dass er für seine Arbeit eine weitere Qualifizierung benötigt. ▸

Abbildung 1: Weiterbildung aus Beschäftigtensicht



Betrachtet man die Betriebsgröße, ergibt sich ein ähnliches Bild:

- Beschäftigte in großen Unternehmen und höher Qualifizierte haben gute Weiterbildungschancen (und auch Angebote).
- Beschäftigten, die einfache Tätigkeiten ausüben und in Kleinbetrieben arbeiten, fehlen diese Möglichkeiten.

Darüber hinaus investieren Unternehmen, die mit Fachkräfteherausforderungen zu kämpfen haben, verstärkt in die Weiterbildung (und werden dies auch in Zukunft machen müssen). (Rosenfladt, 2012, S.12)

Diese fehlenden Möglichkeiten in kleineren Betrieben und die relativ geringe Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen sind kritisch, denn hier werden Potenziale der Beschäftigten nicht ausgeschöpft.

ZIELE

Die Ziele der Personalentwicklung ergeben sich aus den strategischen mittel- bis langfristigen Unternehmenszielen, die ihrerseits an die geplante langfristige Unternehmensentwicklung gekoppelt sind.

Im Rahmen der Personalentwicklung erfolgt oft eine Spezialisierung der Beschäftigten, die zudem eine Bindung an das Unternehmen mit sich bringt.

Eine doppelte Zielsetzung ergibt sich einerseits aus der Vorgabe, zur Realisierung der Unternehmensziele beizutragen, und auf der anderen Seite, die Beschäftigten nach ihren eigenen beruflichen Vorstellungen zu entwickeln.

Die Ziele des Unternehmens

Durch die Maßnahmen der Personalentwicklung können die Unternehmen ihren zukünftigen notwendigen Bestand an Fach- und Führungskräften beziehungsweise die aktuellen Qualifikationen in diesen Beschäftigungsgruppen sichern. Dies bezieht sich auf der einen Seite auf die Anpassung an Veränderungen im Unternehmen, auf der anderen Seite kann hier die Grundlage für eine höhere Einsatzflexibilität und Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten gelegt werden.

Der Gegenstand dieses Entwicklungsprozesses kann sich aus der Sicht des Unternehmens beziehen auf die:

- Anpassung an den technologischen Fortschritt,
- Anpassung an neue Marktsituationen und -chancen,
- partielle Abkopplung von externen Arbeitsmärkten,
- Nutzbarmachung von internen Potenzialen im Sinne einer Nachwuchsplanung,
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation.

Die Ziele der Beschäftigten
Die Beschäftigten benötigen im Wandel eine Anpassung ihrer Qualifikationen, die mit den sich verändernden Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz übereinstimmt. Gleichzeitig kann ein Kompetenzzuwachs zu einer erhöhten Arbeitsplatzmobilität führen, durch die sich neue Möglichkeiten für die Mitarbeiter/innen ergeben können. Diese Zunahme an Kompetenzen und die verbesserte Arbeitsplatzmobilität steigern ebenfalls die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten.

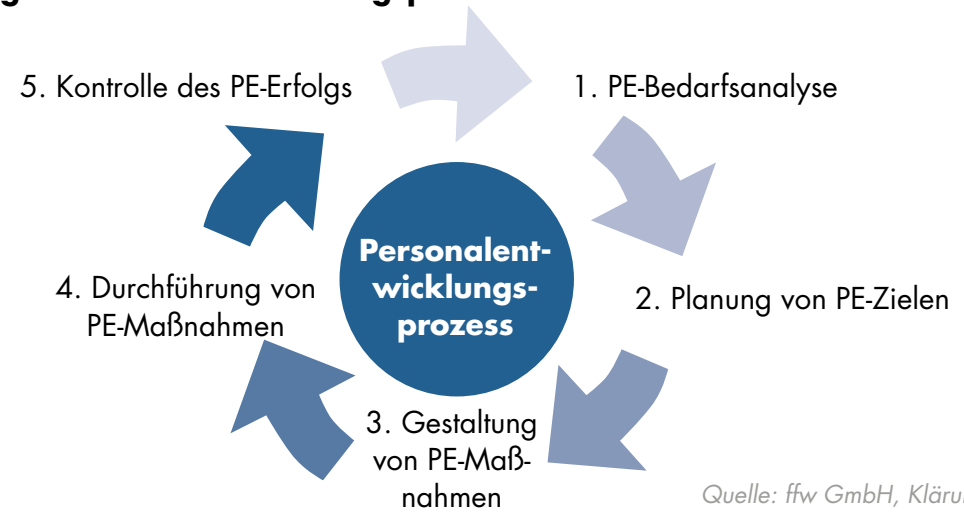
Darüber hinaus können Beschäftigte die Personalentwicklung für ihren persönlichen Aufstieg innerhalb des Unternehmens nutzen. Ausscheidende Führungskräfte können durch ausreichend intern qualifizierte Beschäftigte ersetzt werden.

Für die Beschäftigten steht im Vordergrund, durch eine gezielte Personalentwicklung:

- das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes zu mindern,
- die eigene Qualifikation aufrechtzuerhalten bzw. zu verbessern,
- fit zu sein, neue Aufgaben übertragen zu bekommen,
- mehr Möglichkeiten für eine weitere Fach- oder Führungskarriere im Unternehmen zu realisieren.

VORGEHEN UND INSTRUMENTE
Die Personalentwicklung (PE) umfasst die Abstmmung von Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung auf Basis der Unternehmensbedürfnisse sowie das Ableiten geeigneter Maßnahmen und Strategien. Die Entwicklung erfolgreicher Personalentwicklungsmaßnahmen verlangt die Berücksichtigung mehrerer Aspekte: Ableitung der Entwicklungsziele von den Unternehmenszielen, Herstellung eines Bezugs zur Organisationsentwicklung und Abstimmung der Maßnahmen auf die verschiedenen Tätigkeitsgruppen des Unternehmens (z. B. Berufseinsteiger, Fachkräfte, Führungskräfte). ▸

Abbildung 2: Personalentwicklungsprozess



Quelle: ffw GmbH, Klärung des PE-Bedarfs

Ausgangspunkt im oben gezeigten Funktionszyklus ist die Klärung des Personalentwicklungsbedarfs. Der PE-Bedarf lässt sich aus dem Vergleich der Anforderungen mit den Kompetenzen der Beschäftigten ableiten. Nachfolgend werden Instrumente zur Klärung des Kompetenzentwicklungsbedarfs vorgestellt.

Bildungsbedarfsanalyse

Die Unternehmen benötigen qualifizierte Beschäftigte, damit sie sich an die wandelnden Rahmenbedingungen anpassen können und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern beziehungsweise steigern können. Hierfür ist die strukturierte Kompetenzentwicklung ein Muss.

Strukturierte Kompetenzentwicklung meint an dieser Stelle, den aktuellen und mittelfristigen Kompetenzbedarf zu ermitteln, um hieraus Qualifizierungsziele abzuleiten und diese umzusetzen.

Der Bildungsbedarf der Beschäftigten wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Kurz: Welche Ziele hat das Unternehmen mittel- und langfristig und welche Kompetenzen brauchen die Beschäftigten hierfür?

Ermittlung des Bildungsbedarfs im Mitarbeitergespräch

Auf der einen Seite lässt sich der Bildungsbedarf für die einzelnen Beschäftigten individuell im Mitarbeitergespräch ermitteln. In diesem Gespräch wird dann nicht nur über den Arbeitsplatz und die Leistung des Beschäftigten gesprochen, sondern auch Weiterentwicklungen im Unternehmen sowie die zukünftigen Anforderungen an den Beschäftigten thematisiert. Auf der anderen Seite hat hier der Beschäftigte die Gelegenheit, individuelle Wünsche und den persönlichen Weiterbildungsbedarf anzusprechen. Im jährlichen Rhythmus können die Entwicklungen abgeglichen und die Zielerreichung überprüft beziehungsweise modifiziert werden.

Diese Mitarbeitergespräche werden in der Regel von den Führungskräften der Beschäftigten geführt, denn sie wissen, welche aktuellen Anforderungen vorhanden sind und welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigt werden.

Planung von PE-Zielen

Bevor konkrete PE-Maßnahmen gestaltet und durchgeführt werden können, müssen Ziele der Kompetenzentwicklung bestimmt werden. Es muss definiert werden, welche Beschäftigten/-gruppen über welche Kompetenzen nach der Maßnahmendurchführung verfügen sollen. Ein Instrument zur Analyse von aktuellen Kompetenzen, aber auch zur Zielbestimmung der Personalentwicklung ist die Qualifikationsmatrix.

Qualifikationsmatrix

Ein Instrument, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten einer Organisationseinheit im Unternehmen (und in der Summe im ganzen Unternehmen) zu visualisieren und den Kompetenzentwicklungsbedarf abzuleiten, ist die Anfertigung einer Qualifikationsmatrix.

Diese Matrix stellt in übersichtlicher Weise die Qualifikationsanforderungen einzelner Arbeitsaufgaben der vorhandenen Qualifikation der Beschäftigten gegenüber.

Sind für die Organisationsbereiche Kompetenzziele definiert (z. B. x Prozent der Beschäftigten sollen x Maschinen selbstständig bedienen können) und werden die aktuellen Anforderungen mit dem Kompetenzstand der Beschäftigten verglichen, lässt sich der Grad der Zielerreichung beziehungsweise der Qualifizierungsbedarf ablesen.

Abbildung 3: Beispiel für eine Qualifizierungsmatrix

Tätigkeit	MA 1	MA 2	MA 3	MA 4
Maschine bedienen	1	3	2	1
Zeichnungen lesen	1	1	2	2
Qualität prüfen	1	3	2	1
Auftragssteuerung kennen	1	2	2	3
Störungen selbst beheben	1	2	2	3
Schadensmeldungen abgeben	1	2	2	3
(...)				

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

Legende

1 - selbstständige Aufgabenerfüllung

2 - Aufgabenerfüllung mit Hilfestellung

3 - keine Kenntnisse

Je nach Ausgestaltung dieser Matrix lässt sich sowohl der fachliche als auch der methodische beziehungsweise soziale Kompetenzbedarf ableiten.

Aus diesem Soll-Ist-Abgleich lässt sich der aktuelle Kompetenzentwicklungsbedarf ableiten. Es bietet sich an, diese Matrix auf Abteilungs-/Bereichsebene zu erstellen, wobei die jeweilige Größe der Organisationseinheit die Übersichtlichkeit der Matrix beeinflusst.

Anhand der mittel- bis langfristigen Unternehmensziele werden Kompetenzlücken identifiziert und die Möglichkeiten eröffnet, diese Lücken proaktiv zu schließen. ▸

Zusammengefasst bietet eine Qualifikationsmatrix folgenden Nutzen:

- Vergleich des aktuellen Anforderungsprofils mit den aktuellen Kompetenzprofilen der Beschäftigten,
- Identifikation von aktuellen Qualifikationsengpässen bzw. -überhängen,
- Basis für die proaktive Kompetenzentwicklung in Hinblick auf die Realisierung mittel- und langfristiger Unternehmensziele,
- Grundlage für bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen.

Gestaltung von PE-Maßnahmen
Bei der Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen geht es nicht nur um reine „Schulungsmaßnahmen", sondern um konkrete Planung, kreative Gestaltung und abwechslungsreiche Lernformen und die grundsätzliche Entscheidung im Einzelfall, ob die Personalentwicklung arbeitsplatznah oder in externen Veranstaltungen durchgeführt werden soll.

Die oben erwähnten „Schulungsmaßnahmen" haben ihren Sinn, werden aber vermehrt ergänzt durch einen Mix aus:

- Projektarbeit,
- Qualitätszirkeln,
- Rotation,
- Coaching,
- Teilnahme an Kongressen, Tagungen, Messen usw.

Durchführung von PE-Maßnahmen
Hier steht die Realisierung der vorgesehenen und gestalteten Maßnahmen im Vordergrund. Die Organisation und die Inhalte prägen neben der methodischen und didaktischen Durchführung die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen in entscheidender Weise. Gute organisierte und durchgeführte Veranstaltungen sind das beste Marketing für die Personalentwicklung.

Kontrolle des PE-Erfolges
Für die Kontrolle des Erfolges der Personalentwicklungsmaßnahmen sind Evaluationsprozesse erforderlich, die auf der einen Seite an der inhaltlichen und didaktischen Gestaltung der Maßnahmen ansetzen und auf der anderen Seite überprüfen, ob eine tatsächliche Kompetenzveränderung der Beschäftigten tatsächlich stattgefunden hat.

Weiterhin muss sich die Evaluation auch darauf beziehen, ob die Beschäftigen in der Lage sind, die neu erworbenen Kompetenzen zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgabe einzusetzen. Die Fragen nach dem „Wollen" der Beschäftigten und dem „Dürfen" stehen hier im Vordergrund. ■

Literatur

Geißler, Harald: Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in die berufliche Weiterbildung. In: Arnold, Rolf/Lipsmeier, Antonius (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Wiesbaden 2. Aufl. 2006, S. 204 – 224.

Hofmann, Josephine/Piele, Christian/Piele, Alexander: Arbeit & Weiterbildung zukunftssicher gestalten. Fraunhofer IAI, Stuttgart 2016.

Rosenbladt, Bernhard von: Das Beteiligungsgefälle in der betrieblichen Weiterbildung. In: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU: Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2012.

7.2 LERNFÖRDERLICHE ARBEITSGESTALTUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG[1]

Wolfgang Anlauft

1. Alter und geistige Leistungsfähigkeit

Die Entwicklung der geistigen Leistungsfähigkeit im Erwerbsverlauf ist abhängig von Lebensstil, Erfahrungen und Umweltfaktoren. Da die Arbeit selbst einen zentralen Stellenwert im Leben der meisten Menschen einnimmt, hat sie auch einen großen Anteil daran, wie sich unser Gehirn und damit unsere kognitiven Fähigkeiten im Erwerbsverlauf entwickeln. Studien konnten wiederholt belegen, dass sich ein geistig herausfordernder Lebensstil und komplexe Arbeitsaufgaben positiv auf die geistige Leistungsfähigkeit auswirken (Oltmanns et al., 2017).

Schon Anfang des Jahrtausends setzte sich in der Arbeitswissenschaft eine Abkehr vom Defizitmodell, bezogen auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/-innen, durch. Zwar werden Einschränkungen bei körperlichen Funktionen, wie zum Beispiel Hörfähigkeit, Sehfähigkeit, Reaktionszeiten nicht geleugnet, gleichzeitig wird aber auch betont, dass diese Veränderungen sehr gut durch Hilfsmittel oder eine spezifische Arbeitsgestaltung kompensiert werden können.

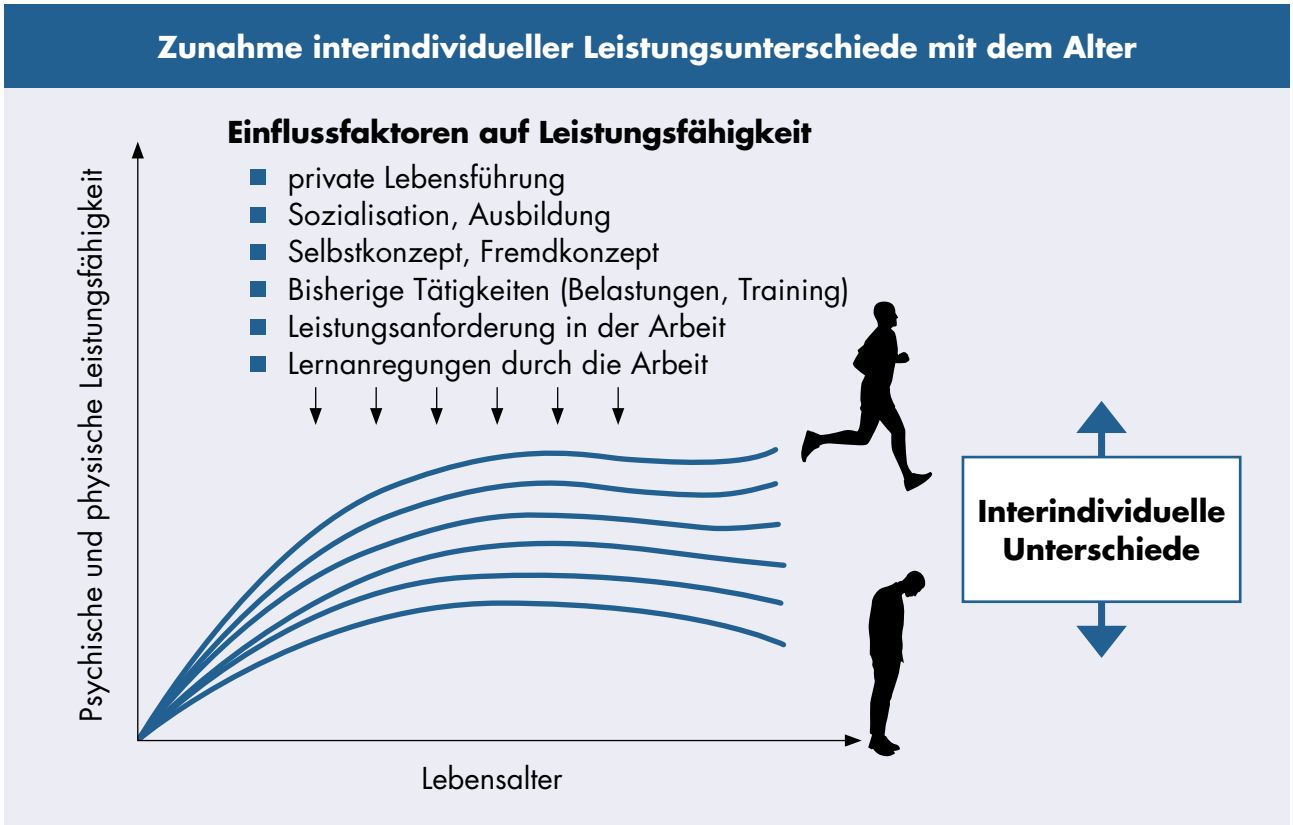
Ein Funktionswandel findet mit zunehmendem Alter im Bereich der geistigen Leistungsfähigkeit statt. Fluide Intelligenz ist bei Jüngeren stärker ausgebildet, kristalline Intelligenz dagegen bei älteren Arbeitnehmern/-innen (Zieschang, 2017). Die kristalline oder kristallisierte Intelligenz ergibt sich aus Lernprozessen im Laufe eines Lebens. Die Allgemeinbildung des Menschen und das Schulwissen sind Faktoren, die erhebliche Bestandteile der kristallinen Intelligenz bilden. Auch Erfahrungen, Erinnerungen und ein großer Wortschatz formen diesen Bereich der Intelligenz.

Unter fluider Intelligenz wird auch eine flüssige oder geistige Intelligenz verstanden. Die Flexibilität und die Kreativität sind zwei wichtige Elemente, die ihr zugeschrieben werden. Die Schnelligkeit, mit der eine Person Situationen verstehen und sich ihnen anpassen kann, Problemlösefähigkeiten und das logische Denken fallen in den Bereich dieser geistigen Flexibilität. Aber auch die Intuition und das Entwickeln neuer Ideen sind Fähigkeiten, die in die fluide Intelligenz mit einfließen.

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse aus der frühen Demografieforschung betonen, dass die Entwicklung der Leistungsfähigkeit (körperlich, geistig, psychisch) der Menschen im Erwerbsverlauf stark abhängig ist von persönlichen und beruflichen Entwicklungsfaktoren. Hierzu zählen zum Beispiel: Intelligenz und Begabung, gesundheitliche Verfassung, private Lebensführung, geistige Anforderungen in der Arbeit und im Privatleben und mit zunehmendem Lebensalter die zunehmenden Unterschiede zwischen den Personen (Buck et al., 2002).

[1] Dieser Artikel ist eine Aktualisierung einer Veröffentlichung des Autors, die im Jahr 2017 erschienen ist. Anlauft (2017): Gestaltung von Job-Rotation in der Produktion. In: Richter/Hecker/Hinz (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland - mit alternden Belegschaften. Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf Leistungsfaktoren im Erwerbsverlauf



Quelle: Buck et al., 2002

Unser Körper und unser Gehirn entwickeln sich eben so, wie sie im Laufe des Lebens genutzt und gebraucht werden. Menschen, die körperlich stark beansprucht werden, werden ihre Muskeln anders entwickeln als Menschen, die nur am Schreibtisch arbeiten. Menschen, die mit wechselnden Arbeitsaufgaben und anspruchsvollen und komplexen Tätigkeiten betraut sind, können ihre geistigen Potenziale anders entwickeln als Arbeitnehmer/innen in monotonen Tätigkeiten mit geringen Funktionsinhalten und Handlungsspielräumen.

2. Lernförderliche Arbeitsgestaltung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Diese Erkenntnisse sind ein starkes Plädoyer für eine Arbeitsgestaltung mit Lernimpulsen und zugleich für eine differenzielle Arbeitsgestaltung, das heißt eine Arbeitsgestaltung, die im Ziel die Elemente einer lernförderlichen Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten verfolgt, dabei aber auch die Voraussetzungen und die bisherige Lebensgeschichte der Mitarbeiter/innen berücksichtigt. ▸

Eine lern- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung zeichnet sich durch folgende Kriterien aus:

Abbildung 2: Elemente einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung

1. Aufgabenvielfalt und -abwechslung, d.h.
- verschiedene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse werden benötigt,
- vorhandene Qualifikationen können in die Tätigkeit eingebracht, genutzt und weiterentwickelt werden,
- unterschiedliche körperliche und geistige Anforderungen werden gestellt,
- eine dauerhafte fachliche Über- oder Unterforderung wird vermieden,
- Aufgaben wiederholen sich nicht in kurzen Abständen (< 10 Minuten).

2. Vollständige Gestaltung der Gesamttätigkeit, d.h.
- die Gesamttätigkeit beinhaltet im Idealfall einen vollständigen Handlungszyklus bestehend aus vorbereitenden, ausführenden, prüfenden und optimierenden Aufgaben,
- neben ausführenden Aufgaben wird mindestens ein weiteres Kriterium regelmäßig abverlangt.

3. Angemessene Arbeitsintensität, d.h.
- zeitliche Freiräume bei der Einarbeitung in neue Aufgaben sind gegeben,
- die geforderte Menge kann termin- und qualitätsgerecht erbracht werden,
- Ziele sind aufeinander abgestimmt (Menge, Qualität, Termin),
- fachliche und zeitliche Ressourcen stehen im erforderlichen Umfang zur Verfügung,
- es findet keine zeitliche Über- oder Unterforderung statt.

4. Handlungsspielräume, d.h.
- inhaltliche Freiheitsgrade (Art der Bearbeitung, Wahl der Vorgehensweise) und
- zeitliche Freiheitsgrade (Abfolge von Teiltätigkeiten kann beeinflusst werden, Kurzpausen können genommen werden) sind vorhanden.

5. Differenzielle Arbeitsgestaltung, d.h.
- die spezifischen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiter/innen berücksichtigen,
- obige Merkmale im Sinne von Orientierungs- und Entwicklungsmarken berücksichtigen,
- unterschiedliches Tempo und Ausprägung gewährleisten.

6. Soziale Unterstützung und Mitsprache, d.h.
- fachliche und soziale Unterstützung bei der Ausführung schwieriger oder neuer Aufgaben durch Vorgesetzte und Kollegen oder,
- gemeinsames Arbeiten ermöglicht, Leistungsspitzen zu puffern und reflexives Lernen zu fördern.

7. Qualifizierung und Entwicklung, d.h.
- implizites Lernen durch lernhaltige Tätigkeit
- Zugang zu formellem Lernen in Workshops, Kursen, Lehrgängen oder Zusatzausbildungen
- reflexives Lernen durch systematischen Erfahrungsaustausch,
- Lernen durch Steigerung der Vielfalt und/oder Komplexität der Arbeitsaufgaben,
- Sackgassen vermeiden (hochgradige Spezialisierung, wegfallende Technologien usw.),
- fachliche und hierarchische Entwicklungswege gestalten.

In Verlautbarungen von Unternehmen und Politik werden immer wieder die Wichtigkeit von Bildung und Qualifikation und die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens in Beruf und Gesellschaft betont.

Richtet man den Blick auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/innen, so erkennen wir, dass der Anteil einfacher Tätigkeiten mit geringem Funktionsinhalt immer noch stark verbreitet ist. Laut einer Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2012 liegt der Anteil der Mitarbeiter/innen, deren Arbeitsvorgänge häufig detailliert vorgeschrieben werden, bei 24,9 Prozent und der Anteil der Mitarbeiter/innen, deren Arbeitsvorgänge sich häufig bis in alle Einzelheiten wiederholen, sogar bei 48,4 Prozent (BIBB/BAuA, 2012).

Demnach treten Tätigkeiten mit geringen Lernanreizen nach wie vor häufig auf. Merkmale dieser Tätigkeiten sind z. B.:

- nur ausführende Verrichtungen;
- anregungsarme und ständig wiederkehrende Abläufe;
- Aufmerksamkeit wird gefordert, ohne dass eine Handlungsmöglichkeit besteht;
- nur wenige Fähigkeiten und Kenntnisse werden benötigt;
- es liegt eine enge Bindung an den Takt der Maschine vor;
- Tätigkeiten sind in der Ausführung detailliert vorgeschrieben.

In Folge können sich negative Wirkungen für die kognitive Gesundheit der Beschäftigten ergeben. Die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Menschen und Organisationseinheiten, aber auch generell die Gesundheit der Beschäftigten können unter diesen Arbeitsbedingungen leiden. In der oben erwähnten Erwerbstätigenbefragung 2012 schätzen Mitarbeiter/innen, deren Tätigkeiten sich häufig bis in alle Einzelheiten wiederholen, ihren Gesundheitszustand doppelt so häufig als schlecht ein wie Mitarbeiter/innen mit erweiterten Handlungsspielräumen bei der Bearbeitung ihrer Arbeitsaufgaben.

Darüber hinaus können daraus negative Wirkungen für die betriebliche Einsatzflexibilität resultieren. Diese Einschränkungen ergeben sich vor allem aus drei Gründen: einem schnelleren körperlichen Verschleiß bei einseitigen Belastungen, höherem Angstempfinden und Blockadehaltung, da die erfolgreiche Bewältigung wechselnder fachlicher oder sozialer Anforderungen in monotonen Tätigkeiten nicht regelmäßiger Bestandteil ist und daher auch nicht mit steigendem Erfolg eingeübt werden kann, sowie eingeschränkten Kompetenzen, da Tätigkeiten hoch spezialisiert sind und bei technischen oder organisatorischen Veränderungen eine Entwertung dieser Fähigkeiten droht. ▸

Gleichzeitig nehmen die Anforderungen an die betriebliche Flexibilität erheblich zu. Schwankende Auftragsvolumen, zunehmende Variantenvielfalt, unterschiedliche Losgrößen, kürzere Lieferzeiten sind nur einige Gründe hierfür. Die externe Flexibilisierung, zum Beispiel über Leiharbeit, führt nicht selten zu indirekten Mehrkosten (Anlernprozesse), Qualitätsproblemen und weiteren Leistungsverlusten (z. B. Liefertreue). Unternehmen sind daher gut beraten, die Einsatzbreite und Einsatzflexibilität des eigenen Personals zu erhöhen. Anlernkosten können dadurch vermieden und die eingesparten Gelder in die Potenzialentwicklung der Belegschaft investiert werden. Eine höhere Einsatzflexibilität, abwechslungsreichere Tätigkeiten (geistig und körperlich) sowie ein erweitertes Verständnis für betriebliche Prozesse sind beabsichtigte Ziele, die mit diesem Vorgehen verbunden werden können.

3. Lernförderliche Arbeitsgestaltung in der Praxis

Je nach Zielsetzung können verschiedene Formen der Tätigkeitsgestaltung herangezogen werden.

3.1 Gesundheit fördern

Um das Gesundheitsziel zu verfolgen, werden Tätigkeiten so ausgestaltet, dass ein Belastungswechsel stattfindet. Belastungswechsel im Arbeitsprozess bedeutet, mindestens zwei unterschiedliche Anforderungen aufeinanderfolgen zu lassen.

Abbildung 3: Belastungswechsel bei Jobrotation

BELASTUNGEN: ROTATION ALS WECHSEL VON…

Überwiegend körperliche Anforderungen	↔	Überwiegend geistige Anforderungen
Ausführende Tätigkeiten	↔	Dispositive Tätigkeiten
Hohe Aktionskräfte	↔	Niedrige Aktionskräfte
Lastenmanipulation schwerer Lasten	↔	Lastenmanipulation leichterer Lasten

Quelle: Klippert/Hartwich/Anlauft, 2016)

Diese Zielsetzung wird am besten erreicht, wenn folgende Gestaltungsmerkmale und Grundsätze verfolgt werden:

1. Ergonomische Optimierung des Arbeitsplatzes und der Umgebungsbedingungen durch geeignete Hilfsmittel (Hebehilfen, Optimierung des Lichts, Lärmreduzierung usw.). Grundsatz: Jobrotation braucht ergonomisch gut gestaltete Arbeitsplätze und ist kein Ersatz für den Verzicht auf gute technische Lösungen am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsumgebung.

2. Anreicherung von Tätigkeiten durch die Integration planender, kontrollierender oder optimierender Aufgabenstellungen. Grundsatz: Je häufiger und unterschiedlicher der Belastungswechsel am Arbeitsplatz vorgenommen wird, umso besser. Belastungswechsel am Arbeitsplatz ist besser als Belastungswechsel zwischen Arbeitsplätzen.

3.2 Einsatzflexibilität steigern

Unterschiedliche Arbeitsaufgaben auszuführen, ist ein wesentliches Element für die Fähigkeit einer Organisationseinheit, flexibel auf verschiedene quantitative oder qualitative Leistungsanforderungen reagieren zu können. Einsatzflexibilität ist das Ergebnis vorhandener Kompetenzen, innerbetrieblicher Lernprozesse und eines systematisch gestalteten Personaleinsatzes. Sie muss betrachtet werden für die jeweilige Person und für die Organisationseinheit. Einsatzflexibilität bezieht sich einerseits auf betriebliche Leistungsziele:

3.3 Lernmöglichkeiten in der Arbeit schaffen

Lernförderlichkeit entsteht aus einer Kombination von Eigenschaften der Tätigkeit und unterstützenden Rahmenbedingungen. Dabei sind folgende Kriterien besonders wichtig: Vollständigkeit, Handlungsspielraum, Anforderungsvielfalt, gemeinsames Arbeiten und Lernkultur.

Vollständige Arbeitsaufgaben bilden eine wesentliche Grundlage für alternsgerechtes Arbeiten und wirken positiv auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, fördern Qualifikation und Flexibilität sowie Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz. Damit wird vor allem eine persönlichkeitsfördernde Arbeit, ein zentrales Kriterium menschengerechter Arbeitsgestaltung, ermöglicht. Eine Aufgabe ist vollständig, wenn die Tätigkeit durch den/die Arbeitnehmer/in in einem vollständigen Zyklus geplant und vorbereitet wird, die Arbeitsschritte ausgeführt werden, das Ergebnis kontrolliert und die Vorgehensweise verbessert werden kann.

Handlungsspielräume bei der Aufgabenerfüllung bestimmen den Umfang der Eigenkontrolle und die Möglichkeiten, selbst Entscheidungen bezüglich des Arbeitshandelns zu treffen. Vor allem bestimmen sie die Einflussmöglichkeit und damit den Autonomiegrad in der Ausführung der Tätigkeit. Ein angemessener Handlungsspielraum liegt vor, wenn:

- die zeitliche und fachliche Abfolge der Tätigkeit (Was? Wann? Wie?) beeinflusst werden kann,
- eine enge Taktbindung oder feingliedrige Standardisierung der Ausübung von Tätigkeiten vermieden werden kann,
- bei kleinen Störungen selbst für Abhilfe gesorgt werden kann,
- die Arbeitsmenge zu bewältigen ist und dadurch ein hoher und permanenter Zeitdruck vermieden wird und
- Mitarbeiter/innen an der Entscheidung über die Auswahl oder Beschaffung von Arbeitsmitteln beteiligt werden. ▸

Anforderungsvielfalt bei den Arbeitsaufgaben nutzt die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter/innen und entwickelt diese weiter. Damit wird ein flexibler Personaleinsatz ermöglicht und tätigkeitsbezogene Gesundheitsressourcen am Arbeitsplatz aktiviert.

Arbeitsaufgaben sind abwechslungsreich, wenn

- sie unterschiedliche körperliche Anforderungen beinhalten (Körperhaltungen, Inanspruchnahme unterschiedlicher Muskelpartien),
- körperliche und geistige Anforderungen enthalten sind und
- die Tätigkeiten auf vorhandenen Qualifikationen aufbauen und Impulse für deren Weiterentwicklung geben.

Die Anforderungsvielfalt von Tätigkeiten wird durch angemessene Handlungsspielräume und eine vollständige Gestaltung von Arbeitsaufgaben (siehe oben) erhöht.

Gemeinsames Arbeiten: Die Möglichkeit, die eigene Arbeit zeitlich und inhaltlich mit anderen Mitarbeitern/innen abzustimmen, zu koordinieren und sich gemeinsam zu besprechen, fördert das Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen, ermöglicht Lernimpulse, stärkt die Lernmotivation und wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit im Arbeitsteam aus.

Gemeinsames Arbeiten ist gegeben, wenn

- die Aufgabengestaltung eine Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern/innen erfordert,
- die Arbeitsaufgaben gemeinsam in räumlicher, zeitlicher und fachlicher Hinsicht bearbeitet werden können und
- eine regelmäßige Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen/innen über Verlauf und Ergebnisse der Tätigkeit gewährleistet ist.

Lernkultur: Das Handeln von Führungskräften hat hier eine große Bedeutung.
Eine förderliche Lernkultur zeichnet sich aus, wenn Mitarbeiter/innen

- zum Lernen ermutigt werden,
- in regelmäßigen Abständen mit neuen Aufgaben oder Tätigkeiten konfrontiert werden,
- angemessene Zeit zur Einarbeitung zur Verfügung haben,
- eine faire und sachliche Rückmeldung über ihre Arbeit und deren Ergebnisse erhalten,
- Entwicklungswege aufgezeigt bekommen und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten unterstützt werden sowie
- Fehler nicht als Schuldzuweisungen erleben, sondern als Anstoß für Lernprozesse nutzen können.

7 Entwicklung
7.2 Lernförderliche Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung

3.4 Handlungsansätze

In der Praxis lassen sich verschiedene Handlungsansätze bei der Tätigkeitsgestaltung identifizieren. Diese sind nicht immer trennscharf. Je nach Zielsetzung sollten die geeigneten Gestaltungsoptionen ausgewählt werden. ▸

Abbildung 4: Handlungsansätze bei der Tätigkeitsgestaltung im Überblick

Handlungsansatz	Leitmotiv	Zielsetzung
Komplexe Aufgaben	Alle Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten kommen zum Einsatz	Kompetenzentwicklung, schwierige Aufgaben lösen
Aufgaben mischen	Kombination aus unterschiedlichen Tätigkeiten mit ähnlichen und verschiedenen Anforderungen	Gesundheit erhalten, Einsatzflexibilität steigern
Gemeinsames Arbeiten	Arbeiten im Tandem oder in einer Gruppe	Spitzen abfangen, Nadelöhr vermeiden, Lernen und Reflexion stärken, Unterschiedlichkeiten nutzen
Arbeitsplatzwechsel	Systematisch gestalteter Tätigkeitswechsel an verschiedenen Arbeitsplätzen	Gesundheit erhalten, Einsatzflexibilität steigern, Tätigkeiten abwechslungsreicher gestalten
Erweiterung	Mehrere gleichwertige Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz	Gesundheit erhalten, Einsatzflexibilität steigern, Tätigkeiten abwechslungsreicher gestalten
Anreicherung	Aufgaben mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammenfassen, vollständige Gestaltung von Arbeitsaufgaben (planen und vorbereiten, ausführen, kontrollieren sowie optimieren)	Kompetenzentwicklung, Schnittstellen reduzieren, Gesundheit erhalten, Tätigkeiten abwechslungsreicher gestalten
Job Crafting	Mithilfe kleiner Anpassungen Arbeit so zuschneiden, dass sie für den/die Mitarbeiter/in gewinn- und freudebringend ist und seine/ihre persönlichen Stärken fördert und nutzt	Höhere Zufriedenheit mit derTätigkeit

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

4. Ein Praxisbeispiel: Die Einführung von „Jobrotation“

Bei der systematischen Gestaltung von Tätigkeiten handelt es sich um einen Entwicklungs- und Veränderungsprozess der jeweiligen Organisationseinheit. Eine gute Organisationsentwicklung berücksichtigt dabei spezifische Erfolgsfaktoren:

- gemeinsamen Nutzen stiften: Balance zwischen den Interessen des Managements und der Mitarbeiter/innen herstellen
- Schlüsselgruppen einbeziehen: Management, mittlere Führungsebene, Mitarbeiter/innen, Betriebsrat in geeigneter Weise aktivieren
- Beteiligung und Lernen sicherstellen

gute Projektstruktur: Methoden des Projektmanagements auf den Veränderungsprozess anwenden

Diese Erfolgsfaktoren beeinflussen das SOLLEN (Ziele), das WOLLEN (Motivation) und das KÖNNEN (Fähigkeiten) der Mitarbeiter/innen.

Ein betriebliches Gestaltungsprojekt zur Einführung von „Jobrotation“ sollte aus folgenden Schrittfolgen aufgebaut sein:

Abbildung 5: Schrittfolge Jobrotation

Schritt	Worum geht es?
Prozess-strukturen und Orientierungen	■ Arbeitsstrukturen schaffen ■ gemeinsames Arbeitsverständnis zwischen den beteiligten Akteuren herstellen
Analyse I (Richtung der Veränderung)	■ Gesundheitsdaten: Krankenquote, gesundheitliche Einsatzfähigkeit ■ Kompetenzbilanz: Wer kann was? ■ Schwankungen bei den Aufträgen: höhere Stückzahlen, andere Aufträge, veränderte Lieferfristen, Störungen in der Produktion ■ schwankende Ressourcen, z. B. Krankheit, Fluktuation, Störungen bei der Verfügbarkeit von Material oder Maschinen
Ziele festlegen	■ Welche Ziele werden verfolgt? ■ Priorisierung nach Hauptziel und Nebenziel ■ Woran merken wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
Analyse II (Arbeits-bedingungen)	Differenzierte Analyse von Arbeitsbedingungen: ■ körperliche und psychische Faktoren ■ gesundheits- und lernförderliche Aspekte ■ Was soll mit Einsatzflexibilität erreicht werden (Produktivität, Qualität und Liefertreue)?
Konzept-entwicklung	■ Entwicklung eines Konzeptes für Jobrotation ■ Workshop zur Information, Diskussion und Optimierung mit den Beschäftigten ■ vorbereitende Maßnahmen: Qualifizierung, Einarbeitung, Überprüfung der Eingruppierung
Maßnahmen	Testphase mit Feedback: Auswertung Steuergruppe: ■ Wird das Vorgehen wie geplant umgesetzt? ■ Kommen wir dem Ziel näher? ■ Wo müssen wir neu justieren? ■ Welche unterstützenden Maßnahmen brauchen wir? Auswertung Mitarbeiter/innen: ■ Wie zufrieden sind wir mit dem Verlauf, den Ergebnissen und den Wirkungen im Arbeitsalltag? ■ erhoben durch persönliche Gespräche (FK und MA, Mitarbeiterrunden, Workshops)
Verstetigung	Reflexion der Erfahrungen und Überführung in ein optimiertes Vorgehen

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

Diese Vorgehensweise hat sich bewährt, da die Einführung von Jobrotation als Entwicklungsprozess der Organisation gestaltet wird, die wichtigen Fach- und Machpromotoren einbezogen und Lernen und Beteiligung sichergestellt werden.

4.1 Prozessstrukturen und Orientierungen

Eine Steuergruppe schafft tragfähige Arbeitsstrukturen, wenn die für das Veränderungsvorhaben relevanten Entscheider und Fachexperten mitwirken. In unserem Beispiel sind dies die Vorgesetzten der betroffenen Produktionsbereiche, die Vertreter des Betriebsrates, das Personalmanagement und die Fachkräfte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt darin, eine gemeinsame fachliche Orientierung für den Veränderungsprozess zu entwickeln und zu vereinbaren. Als Grundlage eignen sich die Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit, wie sie sich in dem Konzept „Gute Arbeit" oder auch in den Kriterien und Gestaltungsempfehlungen für eine Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz wiederfinden.

Im Mittelpunkt steht dabei eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung, also eine Gestaltung von Arbeitsbedingungen, in denen es möglich ist (wird), gesund und kompetent älter zu werden in Beschäftigung. Der Blick richtet sich daher auch auf die gesamte Belegschaft, unabhängig von ihrem Alter. Gestaltungserfordernisse für einzelne Beschäftigte werden entsprechend den Anforderungen des Vorhabens in einer spezifischen Weise berücksichtigt.

4.2 Analyse I: Richtung der Veränderung festlegen

In diesem Schritt werden Grundlagen ermittelt, die dabei helfen, Ziele für das Gestaltungsprojekt „Jobrotation" festzulegen. Die Grundlage ist also eine Bestandsaufnahme zu den drei Gestaltungszielen Förderung der Gesundheit, Verbesserung der betrieblichen Einsatzflexibilität und Steigerung der Kompetenzen.

Gesundheitsdaten:

- Krankenquoten nach Tätigkeiten und Alter
- aktuelle und künftige Altersstrukturen
- Anzahl und Art gesundheitlicher Einschränkungen im jeweiligen Arbeitssystem

Anforderung an die betriebliche Einsatzflexibilität:

- Wie hoch sind die täglichen, wöchentlichen und monatlichen Schwankungen im Auftragsvolumen
  - bei Aufträgen mit vergleichbaren Anforderungen?
  - bei Aufträgen mit verschiedenen Anforderungen?
- Wie häufig kommt es zu Störungen und Behinderungen in der Produktion (z. B. mangelnde Verfügbarkeit von Material, Arbeitsmitteln oder Maschinen), in deren Folge Ressourcen erhöht werden müssen, um die Liefertreue zu sichern?
- Wie stark schwanken die tatsächlich vorhandenen Ressourcen, z. B. durch Krankheit, Urlaub, gesundheitliche Einschränkungen bei der Ausübung von Tätigkeiten, Fluktuation?

7 Entwicklung
7.2 Lernförderliche Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung

Aufgabenbezogene Kompetenzen:

- Welche Arbeitsplätze gibt es in der Arbeitseinheit?
- Kompetenzstufen festlegen, z. B.
  - keine Kompetenz zur Ausübung der Tätigkeit (leer)
  - Einarbeitung abgeschlossen (1)
  - kann Tätigkeit selbstständig planen, ausführen, kontrollieren und optimieren (2)
  - kann zusätzlich anlernen (3)
- Wer kann welche Aufgaben in welcher Kompetenzstufe ausüben?
- Wie viele Mitarbeiter/innen werden mit Kompetenzstufe 2 benötigt? (SOLL)
- Wie viele Mitarbeiter/innen haben Kenntnisse, die der Kompetenzstufe 2 entsprechen? (IST)

Die Einstufung erfolgt in drei Schritten

- Fremdeinschätzung, z. B. durch den Vorgesetzten
- Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter
- gemeinsame Einschätzung

Es bietet sich an, in diesem Gespräch auch über erforderliche und gewünschte Entwicklungsschritte aus Sicht des Vorgesetzten und des Mitarbeiters zu reden. Die Ergebnisse können in einer Kompetenzmatrix visualisiert werden.

4.3 Ziele festlegen

Die Ergebnisse aus obiger Analyse werden in der Steuergruppe vorgestellt und darauf aufbauend die Ziele für das Projekt „Jobrotation" festgelegt. Hierbei gilt es, unterschiedliche fachliche und arbeitspolitische Interessen und Vorstellungen in eine Balance zu bringen. Je nach Gewichtung der Ziele ergeben sich unterschiedliche Orientierungen bei der Ausgestaltung der jeweiligen Vorgehensweise.

Leitfragen für die Erarbeitung und Priorisierung von Zielen können z. B. sein:

- Welche Probleme haben wir aktuell, die mithilfe von Jobrotation gelöst werden sollen?
- Welche Zustände sollen daher verbessert werden?
- Welche Probleme kommen in Kürze auf uns zu, die mithilfe von Jobrotation besser gelöst werden können? ▸

Die Ziele können als Wirkungen für unterschiedliche Handlungsfelder beschrieben werden:

Personaleinsatzplanung: im Regelbetrieb, bei kurzfristigem Ausfall (z. B. Krankheit), bei der Urlaubsgestaltung, bei Auftragsschwankungen

Gesundheit der Mitarbeiter/innen: Unfallfreiheit, Belastungswechsel (körperlich), Belastungswechsel (körperlich/geistig), Anzahl BEM-Fälle reduzieren, Anzahl leistungsgewandelte Mitarbeiter/innen begrenzen, Krankenquoten senken

Lernen in der Arbeit: Tätigkeit wird abwechslungsreicher, neue Anforderungen werden integriert, Prozessverständnis wird erweitert.

Prozesse: Störungsfreiheit, Ideen für Verbesserungen

4.4 Analyse der Arbeitsbedingungen

In die Analyse einbezogen werden folgende Faktoren:

- physikalische Faktoren, wie z. B. Lärm, Licht, Klima
- physiologische Faktoren, wie z. B. Heben und Tragen, Ziehen und Schieben, Körperhaltungen
- psychische Faktoren, wie sie sich aus den Bedingungen des Arbeitsplatzes, der Umgebung, der Arbeitsinhalte, der Möglichkeit für Lernen und Entwicklung, der Arbeitszeitgestaltung, aber auch der Gestaltung sozialer Faktoren ergeben

Die Ergebnisse werden ermittelt durch Messungen, durch Anwendung der Leitmerkmalmethoden, Arbeitsbeobachtungen und im Falle der psychischen Faktoren durch eine anonyme Befragung aller Beschäftigten.

Die Ergebnisse werden in Belastungslandkarten aufbereitet und nach dem Ampelprinzip visualisiert. Die jeweiligen Ausprägungen der Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen können getrennt nach Tätigkeiten und Arbeitsbereichen ermittelt werden.

Abbildung 6: Aufbau einer Belastungslandkarte physikalisch und physiologisch[2]

		Beleuch-tung	LMM Man	MLT	Beleuch-tung	LMM Man	MLT	Beleuch-tung	LMM Man	MLT
Bereich		Arbeitsstation								
		Station 1			Station 2			Station 3		
Halle 1	Montage 1	1200	16	38	1200	22	20	1200	24	30
	Montage 2	1350	34	24	1600	44	20	1500	34	38
	Montage 3	600	10	24	800	36	52	600	54	28
	Montage 4	630	10	22	800	56	34	900	80	44
	Montage 5	750	10	38	800	32	28	750	66	48

Die Ergebnisse für die psychischen Anforderungen werden mittels einer Beschäftigtenbefragung erhoben und ebenfalls in einer Belastungslandkarte visualisiert.

Bei der Darstellung wird die Anzahl der positiven Antworten gezählt und die entsprechenden Werte nach Tätigkeiten abgetragen. ▸

Abbildung 7 Aufbau einer Belastungslandkarte für psychische Anforderungen[3]

Kriterium		Arbeitsaufgabe						Arbeitsorganisation					soziale Beziehungen				
	Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	Arbeitsinhalte	(Über-) Unterforderung	emotionale Anforderungen	Verantwortung	Sinnhaftigkeit	Lernen und Entwickeln	Störungen und Behinderungen	Arbeitsmenge	Handlungsspielräume	Transparenz	Arbeitszeit	Führung	Kollegialität	Mitsprache	Veränderung	Beruf und Privatleben
Unternehmen gesamt (192)	63%	84%	82%	77%	70%	90%	73%	81%	75%	67%	90%	69%	55%	81%	62%	87%	89%
Versand (29)	66%	85%	75%	77%	59%	92%	82%	72%	72%	73%	99%	75%	48%	84%	70%	82%	84%
Produktverpackung I (44)	64%	86%	83%	77%	72%	85%	65%	84%	77%	60%	87%	70%	53%	81%	60%	84%	92%
Produktverpackung II (22)	63%	74%	80%	85%	75%	93%	76%	85%	86%	65%	92%	61%	59%	76%	60%	90%	94%
Wareneingang (24)	60%	87%	91%	69%	78%	95%	70%	92%	78%	66%	92%	59%	58%	81%	64%	92%	95%
Instandhaltung (13)	46%	87%	79%	69%	40%	96%	83%	66%	48%	85%	95%	62%	65%	85%	78%	92%	77%
System-betreuung (3)	keine Auswertung																
Kommissionierung (29)	51%	72%	76%	70%	69%	78%	65%	67%	65%	54%	73%	75%	30%	73%	30%	80%	83%
Sonstige (12)	91%	97%	95%	89%	84%	100%	100%	89%	66%	92%	97%	93%	93%	92%	90%	100%	90%
keine Angabe (16)	63%	84%	76%	90%	72%	90%	68%	82%	86%	63%	90%	75%	60%	86%	58%	84%	85%

Quelle Abbildungen 6 und 7: Klippert/Hartwich/Anlauft, 2016

[2] Im Beispiel wurden die Werte für die Beleuchtung in Lux und Werte für die Belastungspunkte nach der Leitmerkmalmethode für manuelle Tätigkeiten (LMM Man) und dem multiplen Lastentool (MLT) eingetragen.

[3] Die Ergebnisse wurden durch eine Beschäftigtenbefragung ermittelt und in 17 Hauptkategorien zusammengefasst. Die Prozentzahl gibt die Anzahl der Positivantworten wieder. Werte mit 80% und mehr werden mit der Farbe Grün, Werte zwischen 50% und 80% mit der Farbe Gelb und Werte mit weniger als 50% mit der Farbe Rot markiert.

Die Ergebnisse werden zur Optimierung der Arbeitsbedingungen genutzt. Sie werden in Workshops mit Beschäftigten (getrennt nach Tätigkeitsgruppen) vorgestellt, gemeinsam interpretiert und es werden, darauf aufbauend, erste Gestaltungsideen entwickelt. Dadurch entsteht ein Raum, in dem wichtige Impulse aus Sicht der Beschäftigten artikuliert werden können. Beteiligung der Beschäftigten ist dabei als eine Ergänzung und nicht als Ersatz für die Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Mitbestimmung zu verstehen.

Bevor das Rotationskonzept entwickelt und umgesetzt wird, sollten möglichst viele Verbesserungsmaßnahmen zum Abbau von Fehlbeanspruchungen und zum Ausbau von Ressourcen für eine gesundheits- und lernförderliche Gestaltung der Arbeit umgesetzt werden. Die Steuergruppe hat dabei die Aufgabe, gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern/innen der jeweiligen Arbeitsbereiche Maßnahmen zu definieren, deren Umsetzung zu begleiten und ihre Wirkung zu überprüfen.

Die Wirkungen von Jobrotation werden dadurch erheblich vergrößert. Gleichzeitig steigt die Akzeptanz für die mit Jobrotation verbundenen Veränderungsprozesse bei den Beschäftigten, wenn die arbeitsorganisatorische Maßnahme „Jobrotation" verbunden wird mit Verbesserungen bei den aus Beschäftigtensicht drängenden und wichtigen Problemen in der Arbeitsgestaltung. Durch die Arbeitsanalysen werden Handlungsschwerpunkte transparent und können durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen, wie zum Beispiel ergonomische Optimierungen der Arbeitsplätze oder der Arbeitsumgebung, Verbesserung von Abläufen, Informationsprozessen oder Möglichkeiten zur Mitwirkung der Beschäftigten, aufgegriffen werden.

Dadurch werden Wirkungen erhöht: Körperliche Belastungen werden durch ergonomische Maßnahmen abgeschwächt und anschließend das verringerte Ausmaß an Fehlbeanspruchungen durch einen Belastungswechsel zusätzlich reduziert.

4.5 Konzeptentwicklung und Vereinbarung „Jobrotation"

In der betrieblichen Praxis zur Gestaltung von Jobrotation hat sich ein Vorgehen in vier Schritten bewährt.

Schritt 1: Planung des Personaleinsatzes
Auf Basis der optimierten Ergebnisse werden für die jeweiligen Mitarbeiter/innen mögliche Einsatzfelder festgelegt. Von den Analyseergebnissen sind insbesondere folgende Punkte relevant

- **Hinweise zu Tätigkeiten**, wie z. B.
  - Hauptfaktoren körperlicher und psychischer Belastungen und deren Bewertung (vgl. Belastungslandkarten im Kapitel 4.4)
  - Entgeltgruppe für einzelne Tätigkeiten oder Gruppen von Tätigkeiten, entsprechend den Regelungen des Tarifvertrages
- **Angaben zu den Mitarbeitern/innen**, die in der Arbeitseinheit tätig sind, wie z. B.
  - gesundheitliche Einschränkungen für einzelne Tätigkeiten
  - vorhandene Qualifikation/Kompetenz zur Übernahme einzelner Tätigkeiten (Angaben aus einer Kompetenzmatrix übernehmen)
  - vorhandene Eingruppierung

Aus dieser Übersicht ergeben sich Möglichkeiten und Einschränkungen für den Personaleinsatz, die berücksichtigt werden müssen oder durch gezielte Gestaltungsmaßnahmen (Eingruppierung, Qualifizierung) verändert werden können.

Schritt 2: Rotationspläne festlegen
Die Rotationspläne müssen folgende Aspekte beinhalten:

- Zwischen welchen Arbeitsplätzen wird gewechselt?
- In welchem Zyklus wird gewechselt (halbtägig, täglich, wöchentlich, monatlich)?
- In welcher Abfolge wird gewechselt (von schwer zu leicht, von körperlich zu geistig)?
- Welche Qualifikationen sind erforderlich und wie werden diese im Vorfeld vermittelt?
- Wie erfolgt der Anlernprozess an den verschiedenen Arbeitsplätzen?
- Welche Personen wechseln?
- Welche Personen werden aus dem Rotationszyklus ausgenommen (z. B. bei gesundheitlichen Einschränkungen)?
- Verändert sich die Eingruppierung durch die neue „Rotationstätigkeit"?
- Wird eine Testphase vereinbart und wie lange dauert diese?
- Wie wird der Verlauf der Testphase überprüft (z. B. Rückmeldungen während der Mitarbeiter-Inforunden, Rückmeldeworkshop nach x Monaten)?

Dabei sollten folgende Prinzipien berücksichtigt werden:

- Zyklus: Je höher der Grad an einseitigen Belastungen, umso kürzer die Zeit für den Wechsel zwischen zwei Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Anforderungen.
- Belastungswechsel: Die beiden Arbeitsplätze sollten sich hinsichtlich der damit verbundenen Anforderungen, Belastungen und Beanspruchungen möglichst deutlich unterscheiden Vorhersehbarkeit: Der Wechsel zwischen den Arbeitsplätzen sollte transparent gestaltet werden und für die Beschäftigten vorhersehbar sein.
- Fairness: Es gibt Kriterien für den Wechsel zwischen „guten" und „schlechten" Arbeitstätigkeiten. Für Ausnahmen gibt es klare und nachvollziehbare Gründe (z. B. gesundheitliche Einschränkungen). ▸

Schritt 3: Dialog mit Mitarbeitern/innen
Nach Erstellung eines Konzeptes werden die Mitarbeiter/innen über den Stand der Dinge informiert und haben die Gelegenheit, ihre Ideen und Vorstellungen im Rahmen eines Workshops einzubringen.

Dabei sollte wie folgt vorgegangen werden:

Konzeptvorstellung

- Warum ist die Veränderung notwendig? (Ziele, Nutzen für Mitarbeiter/innen und Unternehmen, erhoffte Wirkungen)
- Wie sieht das Rotationskonzept aus?
- Welche Prinzipien/Kriterien werden dabei angewendet?
- Was spricht für diese Kriterien?
- Für welche Mitarbeiter/innen gilt dieser Plan?
- Wer ist davon ausgenommen und warum?
- Ab wann soll mit der Umsetzung begonnen werden?
- Welche vorbereitenden Maßnahmen (z. B. Qualifizierung, Einarbeitung) sind erforderlich? Hat das Vorhaben Auswirkungen auf die Eingruppierung?
- Gibt es eine Testphase?
- Wie werden die Erfahrungen während der Testphase ausgewertet und entsprechende Veränderungen angestoßen?
- …

Rückfragen der Beschäftigten

- Was ist unklar?
- …

Bewertung durch die Beschäftigten

- Was finde ich gut?
- Was muss sich ändern?
- An dem Konzept fehlt mir?

Verabredungen

- Was wird am Konzept geändert, was bleibt, was muss noch entschieden werden?
- Wie sieht der Zeitplan für die Einführung aus?
- Wie lauten die nächsten Schritte?
- Wer macht was?

Die Ergebnisse der Workshops werden in der Steuergruppe ausgewertet, entsprechende Korrekturen am Konzept vorgenommen und die weiteren Arbeitsschritte festgelegt. Nach diesem Schritt liegt ein abgestimmtes und finalisiertes Konzept für die Einführung von Jobrotation vor.

4.6 Maßnahmen umsetzen, Erfahrungen auswerten, Lernen und Optimieren

Erfahrungsgemäß kommt es während der Umsetzung meistens anders als geplant. Mögliche Herausforderungen während der Umsetzung ergeben sich zum Beispiel durch:

- Probleme beim Personaleinsatz wegen Krankheit, Urlaub usw.
- deutlichen Anstieg der Aufträge und, daraus resultierend, weniger Zeit für Qualifizierung und Anlernprozesse
- mangelnde Akzeptanz bei einzelnen Beschäftigten
- erhöhte Fehlerhäufigkeit und/oder geringere Produktivität während der Anlernphase

Bei der Umsetzung des Jobrotationskonzeptes und der Etablierung von Jobrotation im alltäglichen Produktionsprozess helfen einige grundlegende Orientierungen. Zuerst sollte berücksichtigt werden, dass die Testphase eine Lernphase ist. In der Testphase sollten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in einem besonders engen Dialog über Verlauf und Ergebnisse stehen. Damit dieser Dialog sichergestellt wird, sollten sich die Führungskräfte um Feedback bemühen. Etablierte Methoden dazu sind „walking around", Mitarbeitergespräche, Stimmungsbarometer, Inforunden oder Mitarbeiterbesprechungen. Wichtig ist ferner, dass auf kritische Hinweise zügig reagiert wird und erforderliche Verbesserungen schnell umgesetzt werden. In der Halbzeit und am Ende der Testphase sollte eine systematische Reflexion in Form von Workshops durchgeführt werden.

Jobrotation ist eine Investition in die Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten. Jede Investition verursacht zunächst Kosten. Kosten für Qualifizierung, Kosten für Anlernzeiten, Kosten für erhöhten Zeitaufwand in der Startphase, Kosten für geringeren Output in der Startphase. Ein erhöhter Personaleinsatz ist daher erforderlich. Bei technischen Projekten ist diese Erkenntnis eine Selbstverständlichkeit, bei Personalprojekten nicht immer. Um Jobrotation erfolgreich zu etablieren, müssen diese Einführungskosten einkalkuliert werden. ▸

Der Übergang von der Pilotphase in die Einführungsphase bis zur Etablierung als neue Normalität ist ein durch eine gewisse Fragilität gekennzeichnet. Die Stabilität des vorherigen Zustandes wird sich erst einstellen, wenn sich die neue Organisationsform „eingespielt" hat. Deshalb ist es wichtig, in dieser Übergangsphase „Kurs zu halten" und sich nicht durch Implementierungsirritationen vom Ziel abbringen zu lassen. Eine gute Auftragslage oder Probleme bei der Leistungserbringung (Maschinen, Material, Krankheit usw.) können zu Schwierigkeiten bei der Einhaltung der Liefertreue führen. In dieser Situation werden häufig Maßnahmen zur Potenzialentwicklung (Qualifizierung, Anlernprozesse usw.) zurückgestellt. Sollte sich herausstellen, dass das Gestaltungsprojekt „Jobrotation" dadurch beeinträchtigt wird, gibt es Handlungsoptionen, wie die Erhöhung der Personalressourcen oder die Überarbeitung des Zeitplans und gegebenenfalls die zeitliche Streckung des Vorhabens. Wichtig ist, dass das Ziel nicht aufgegeben wird, die Gründe für die erforderliche Anpassung kommuniziert werden und die Rückkehr zum geplanten Vorgehen gewährleistet ist.

Bereits während der Testphase werden Stimmungsbilder (Gesundheit, Lernen, Zufriedenheit) eingeholt und spezifische Kennzahlen erhoben. In Mitarbeiterrunden sollten Erfolge - auch Teilerfolge - kommuniziert werden. Es gilt, die Akzeptanz für den Veränderungsweg hoch zu halten und dadurch die Voraussetzungen für eine nachhaltige Implementierung zu verbessern.

4.7 Jobrotation Verstetigung

Die Testphase wird abgeschlossen mit einer differenzierten Bewertung durch die wesentlichen Beteiligten: Führungskräfte, Betriebsrat, Beschäftigte, Fachexperten (je nach Thema). Zur Orientierung werden die unter Punkt 4.3 beschriebenen Ziele und beabsichtigten Wirkungen herangezogen. Sinnvoll ist eine Bewertung nach Verlauf und Ergebnis. Was wurde erreicht? Welche Faktoren begünstigten den Erfolg? In welchen Punkten müssen Ziele korrigiert werden? Welche Punkte haben das Projekt behindert? Wo müssen Rahmenbedingungen verbessert werden?

Bei dieser Bewertung sollte auch die Frage besprochen werden, was sich ändert, wenn die Testphase beendet und die Gestaltungslösung in den Regelbetrieb überführt wird. Häufig verändern sich mit dem Auslaufen der Testphase die Rahmenbedingungen: Personaleinsatz wird auf das normale Ausmaß reduziert, gesteigerte Aufmerksamkeit (Veränderungsprojekt) geht verloren.

Daher ist es vorteilhaft, Indikatoren festzulegen, mit deren Hilfe in regelmäßigen Abständen der Grad der Umsetzung und das Ausmaß der Zielerreichung überprüft werden kann. ■

Literatur

Anlauft (2017): Gestaltung von Job-Rotation in der Produktion. In: Richter/Hecker/Hinz (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften. Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Anlauft/Hartwich (2016): „Gesund bis zur Rente". In: Zeitschrift „Gute Arbeit" 6/2016. Bund Verlag Frankfurt.

BIBB/BAuA (2012): Erwerbstätigenbefragung 2012 des Bundesinstituts für berufliche Bildung und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Buck/Kistler/Mendius (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe 8 Demographie und Erwerbsarbeit. Fraunhofer IRB Verlag Stuttgart.

Klippert/Hartwich/Anlauft (2016): Demografieorientierte Gestaltung von Job-Rotation. Eigenverlag, Nürnberg.

Oltmann/Richter/Godde/Staudinger (2017): Gesund altern am Band: Karrieredesign für Produktionsmitarbeiter in der Industrie. In: Richter/Hecker/Hinz (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften. Erich Schmidt Verlag Berlin

Ulich (1994): Arbeitspsychologie (3. Aufl.). Schäffer-Poeschel Stuttgart.

Zieschang (2017): Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung – was brauchen die Älteren. In: Richter/Hecker/Hinz (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften. Erich Schmidt Verlag Berlin.

8

GESUNDHEIT

DARAUF KOMMT ES AN

Arbeit alter(n)sgerecht gestalten

Wir gestalten die Arbeit so, dass der Anteil an Fehlbeanspruchungen kontinuierlich reduziert und die Ressourcen in der Arbeit ausgebaut werden.

Entwicklungswege fördern

Wir vermeiden arbeitsbedingtes geistiges Voraltern und fördern berufliche Entwicklungswege.

Wir fördern gesundes Verhalten

Wir achten auf gesundheitsgerechtes Verhalten und fördern einen gesundheitsförderlichen Lebensstil.

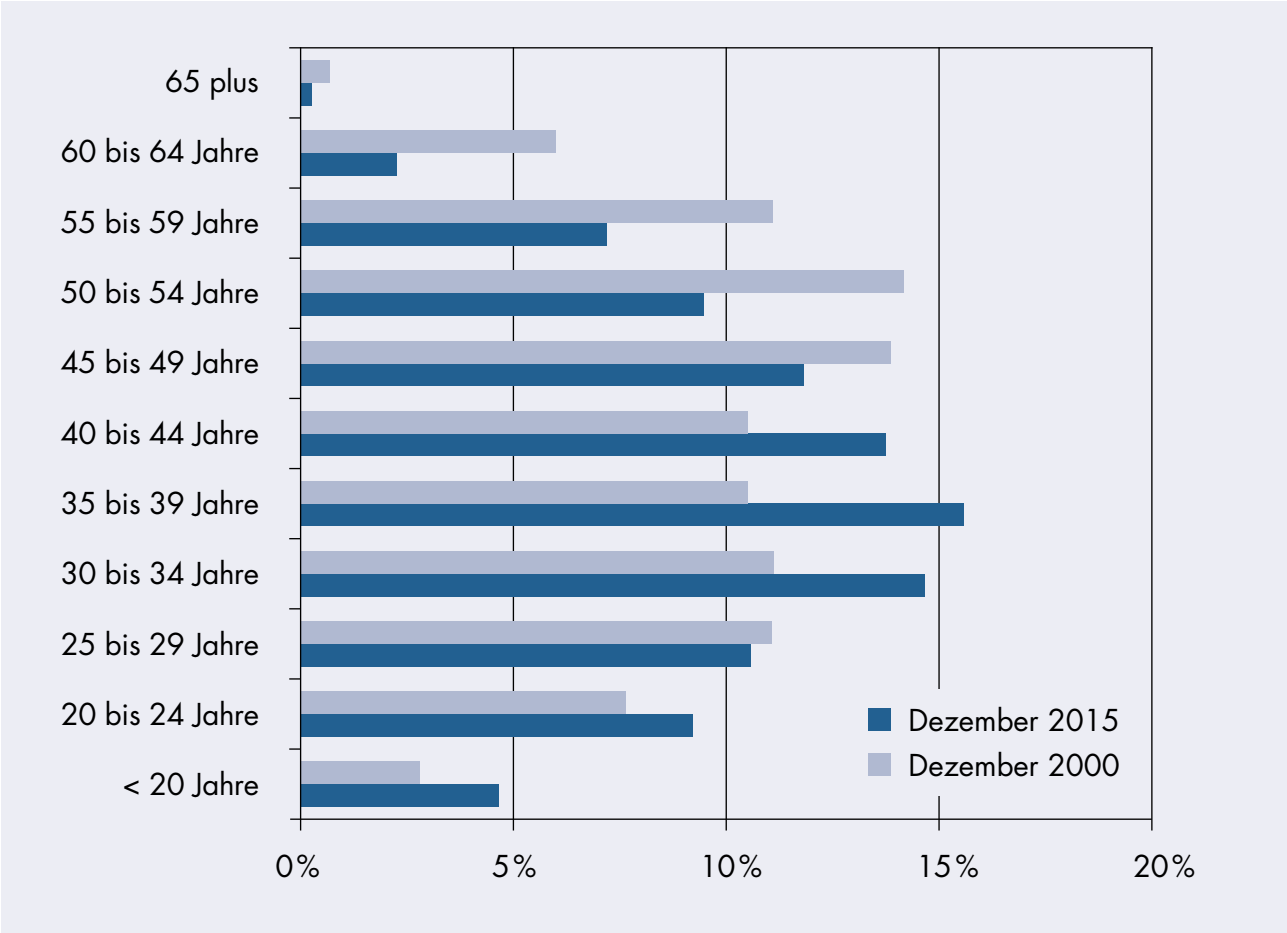
8 GESUNDHEIT: POTENZIALE ERHALTEN – ARBEIT ALTER(N)SGERECHT GESTALTEN

Wolfgang Anlauft

1. Ausgangslage

Seit mehr als 15 Jahren steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer/innen. Wesentliche Gründe sind demografische Entwicklungen in der Gesellschaft und Veränderungen in der Rentengesetzgebung.

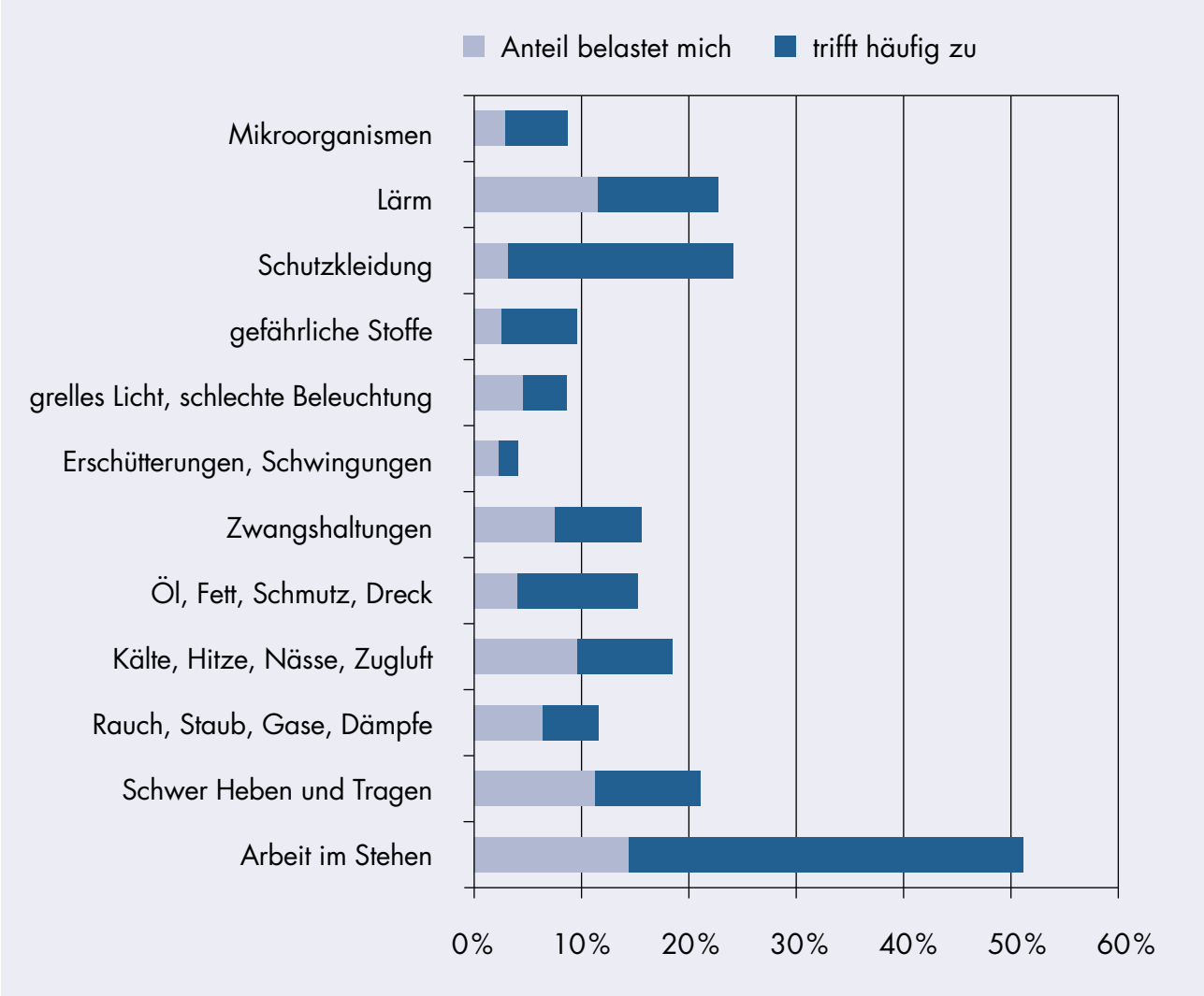
Abbildung 1: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland 2000 und 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung

Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen, betrieblichen Analysen und Auswertungen der Sozialversicherungsträger zeigen, dass der Anteil alternskritischer Arbeitsbedingungen bei physikalischen (Lärm, Klima, Beleuchtung usw.) und physiologischen Anforderungen (Heben und Tragen, Zwangshaltungen usw.) auf hohem Niveau verharrt. Gleichzeitig nehmen psychische Fehlbelastungen (monotone Tätigkeiten, geringe Handlungsspielräume, Termin- und Zeitdruck, Entgrenzung von Arbeit, Schichtarbeit, kontinuierliche Mehrarbeit usw.) mit negativen Beanspruchungsfolgen (Stress, Monotonie, psychische Sättigung usw.) zu. ▸

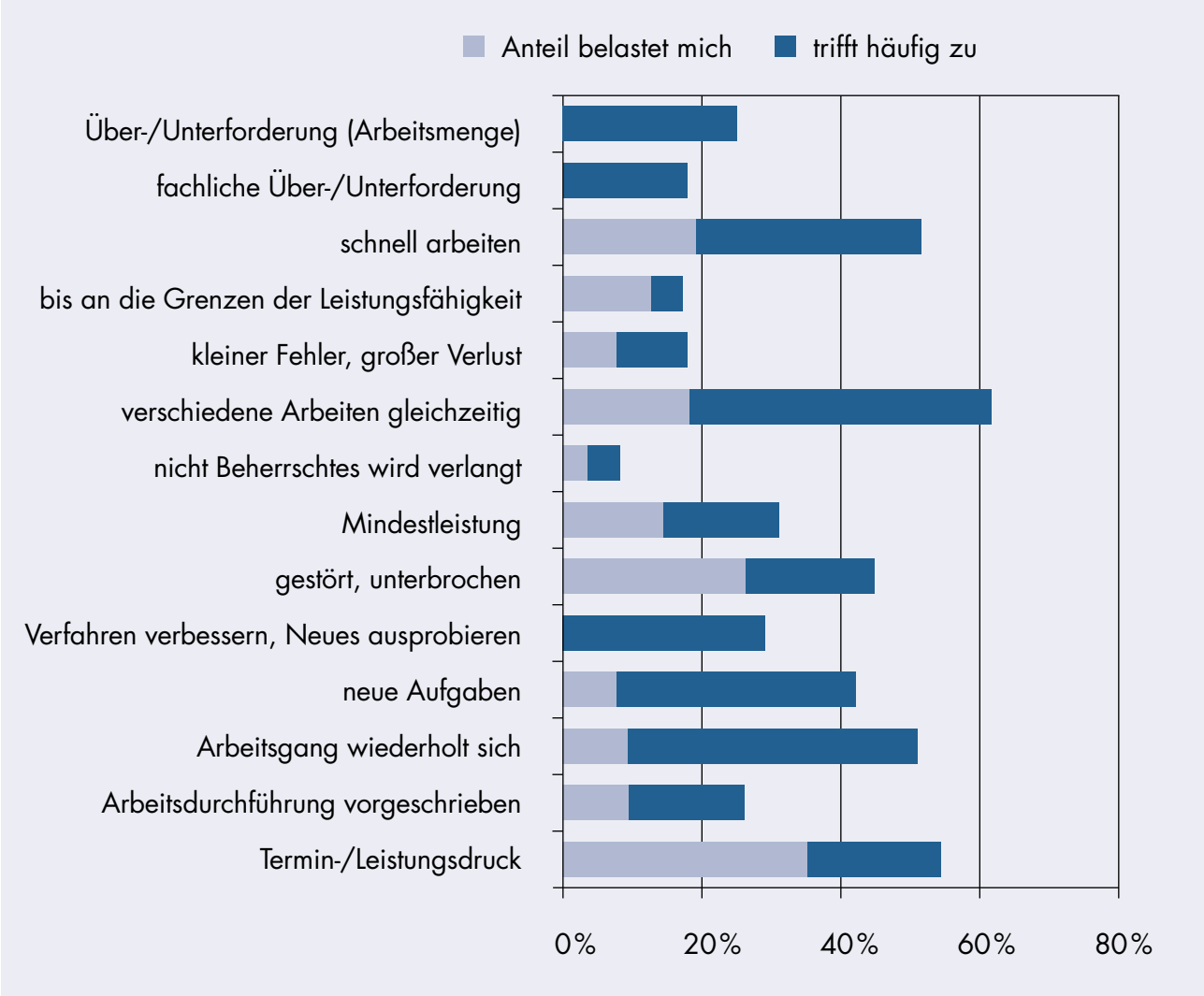
Abbildung 2: Körperliche Fehlbeanspruchungen



Quelle: Erwerbstätigenbefragung 2012, BIBB/BAuA

Die Grafik gibt an, wie oft eine spezielle Belastung (z. B. Arbeiten unter Lärm) in der Arbeit der Beschäftigten häufig oder immer vorkommt (beide Balken zusammen). Der erste Balken gibt den Anteil der Beschäftigten an, die zudem sagen, dass sie dies belastet.

Abbildung 3: Psychische Fehlbeanspruchungen



Quelle: Erwerbstätigenbefragung 2012, BIBB/BAuA

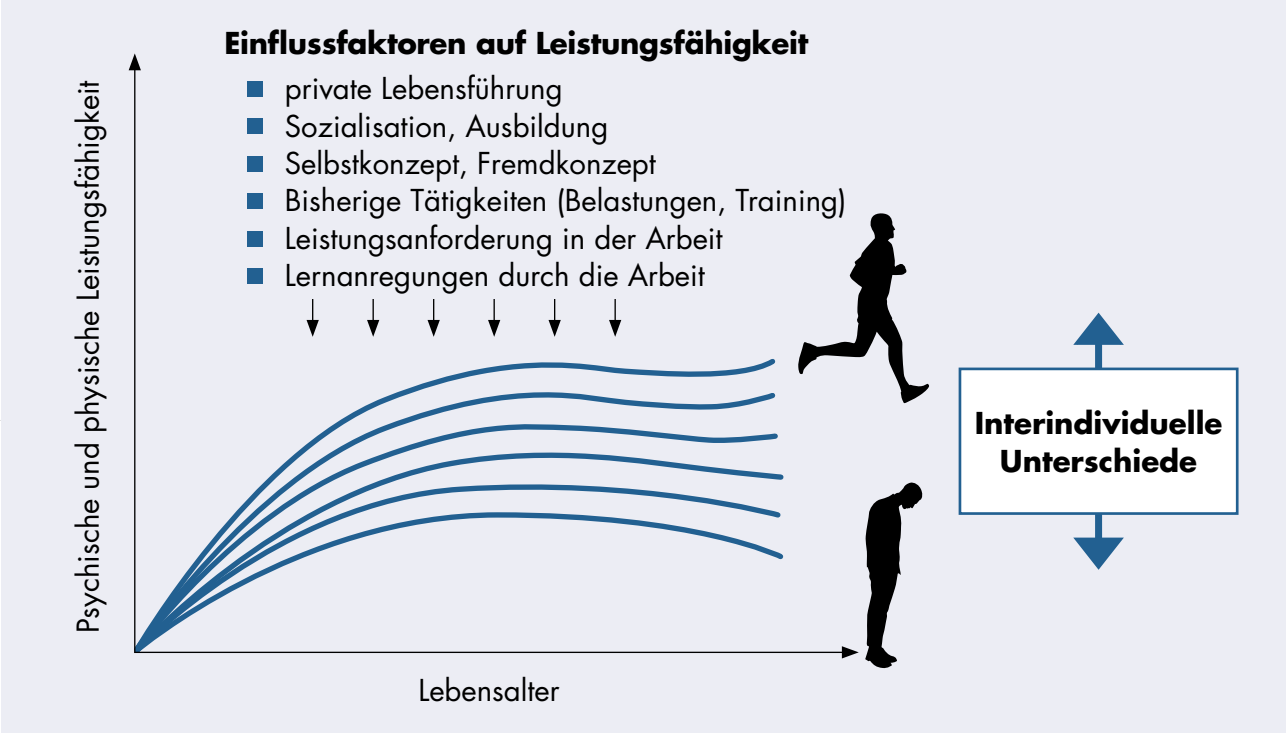
Die Grafik gibt an, wie oft eine spezielle Belastung (z. B. Arbeiten unter Lärm) in der Arbeit der Beschäftigten häufig oder immer vorkommt (beide Balken zusammen). Der erste Balken gibt den Anteil der Beschäftigten an, die zudem sagen, dass sie dies belastet.

Diese Ausgangslage – alternde Belegschaften und alter(n)skritische Arbeitsanforderungen – beschleunigt ein „alternsbedingtes Voraltern" mit negativen Wirkungen für ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung. Körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen führen mit zunehmender Beschäftigungsdauer zu einem deutlichen Anstieg der Krankenquoten und nicht selten auch

zu Einschränkungen bei der betrieblichen Einsatzfähigkeit. Die Zunahme erscheint dabei vordergründig als ein Problem des höheren Lebensalters. Der Zusammenhang mit dem Alter ist jedoch vermittelt. In der Regel geht eine längere Tätigkeitsdauer mit einem höheren Alter einher. Betrachtet man die Krankenquoten für Tätigkeiten mit geringen Fehlbeanspruchungen und einem hohen Ressourcenpotenzial, fällt auf, dass die entsprechende Krankenquote im Erwerbsverlauf kaum variiert. Es ist also nicht ein bestimmtes Lebensalter, das zu gesundheitlichen Einschränkungen beziehungsweise vermehrten Krankentagen führt. Vielmehr zeigt ein differenzierter Blick auf betriebliche Krankenstatistiken nach Belastungsprofilen, dass meist langjährige körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen die Ursache sind (Anlauft, 2017).

Ein ähnliches Phänomen zeigt sich bei der Entwicklung der geistigen Leistungsfähigkeit. Eine lernförderliche Gestaltung von Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen führt dazu, dass sich die geistige Leistungsfähigkeit mit steigendem Alter positiv entwickelt. Werden dagegen über einen langen Zeitraum Tätigkeiten ausgeübt, die nur über geringe Arbeitsinhalte verfügen, daher abwechslungsarm und eintönig gestaltet sind, so wirkt dies negativ auf die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen. Unser Gehirn wird eben im Laufe unseres Lebens so, wie wir es benutzen. ▸

Zunahme interindividueller Leistungsunterschiede mit dem Alter



Quelle: Buck et al., 2002

Es gibt verschiedene Einflussfaktoren auf die Entwicklung der körperlichen, geistigen und psychischen Leistungsfähigkeit im Erwerbsverlauf. Mit zunehmendem Alter werden die Unterschiede zwischen den verschiedenen Personen größer. In diesem Aufriss stecken drei Botschaften:

Die Optimistische: Alternde Belegschaften sind kein Problem für die betriebliche Leistungsfähigkeit.

Die Realistische: Diese Botschaft gilt nur, wenn Arbeitsbedingungen in den Unternehmen lern- und gesundheitsförderlich gestaltet sind.

Die Aktivierende: Unternehmen müssen mit den Belegschaften arbeiten, die sie haben.

Daher ist eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung dringend erforderlich.

2. Strategische Orientierung

Deutlich wird, dass nicht die Alterung selbst das Problem darstellt, sondern vielmehr die Bedingungen, unter denen Menschen älter werden in Beschäftigung. Der Blick muss daher gerichtet werden auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen:

1. Abbau von negativen Beanspruchungsfolgen,
2. individuelle und organisationale Ressourcen stärken durch lern-, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

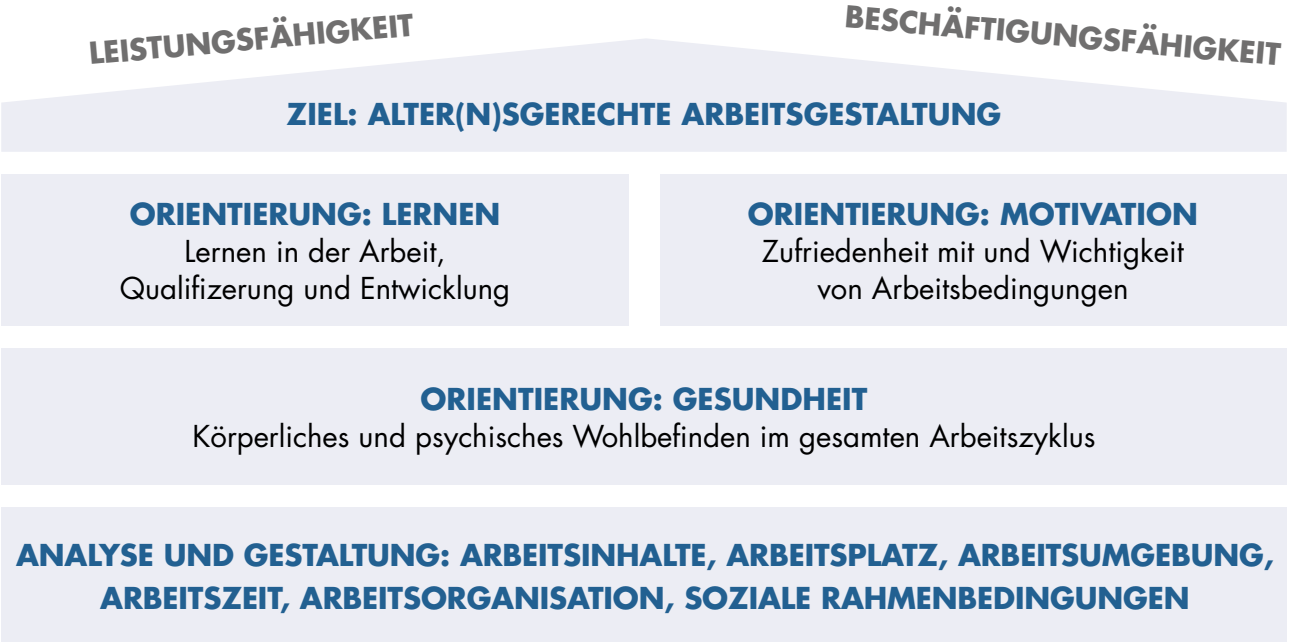
Die Wirkungen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung zielen dabei auf den Erhalt und Ausbau der körperlichen und psychischen Gesundheit und der geistigen Leistungsfähigkeit. Zugrunde liegt – in Anlehnung an die Weltgesundheitsorganisation WHO – ein Verständnis, dass Gesundheit nicht nur die Abwesenheit von Krankheit darstellt, sondern vielmehr einen Zustand körperlichen, geistigen und seelischen Wohlbefindens beschreibt.

Unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten geht es um eine Arbeitsgestaltung, die neben den klassischen Elementen des Unfall- und Arbeitsschutzes körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen reduziert, organisationale und individuelle Ressourcen optimiert und dadurch eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung unterstützt.

Wesentliche Elemente dabei sind:

- ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Bedingungen der Arbeitsumgebung-lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Bedingungen der Arbeitsorganisation,
- die Gestaltung sozialer Rahmenbedingungen,
- gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Ressourcen stärken,
- die ergonomische Gestaltung von Schichtplänen und Arbeitszeiten,
- Arbeits- und Leistungsbedingungen, die die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gewährleisten und
- spezielle Regelungen für leistungsgewandelte Arbeitnehmer/innen und entlastende Bedingungen für Arbeitnehmer/innen, die langjährig unter stark belastenden Arbeitsbedingungen gearbeitet haben.

Abbildung 5: Zielsetzung und Gestaltungsfelder einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung



Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung, 2016

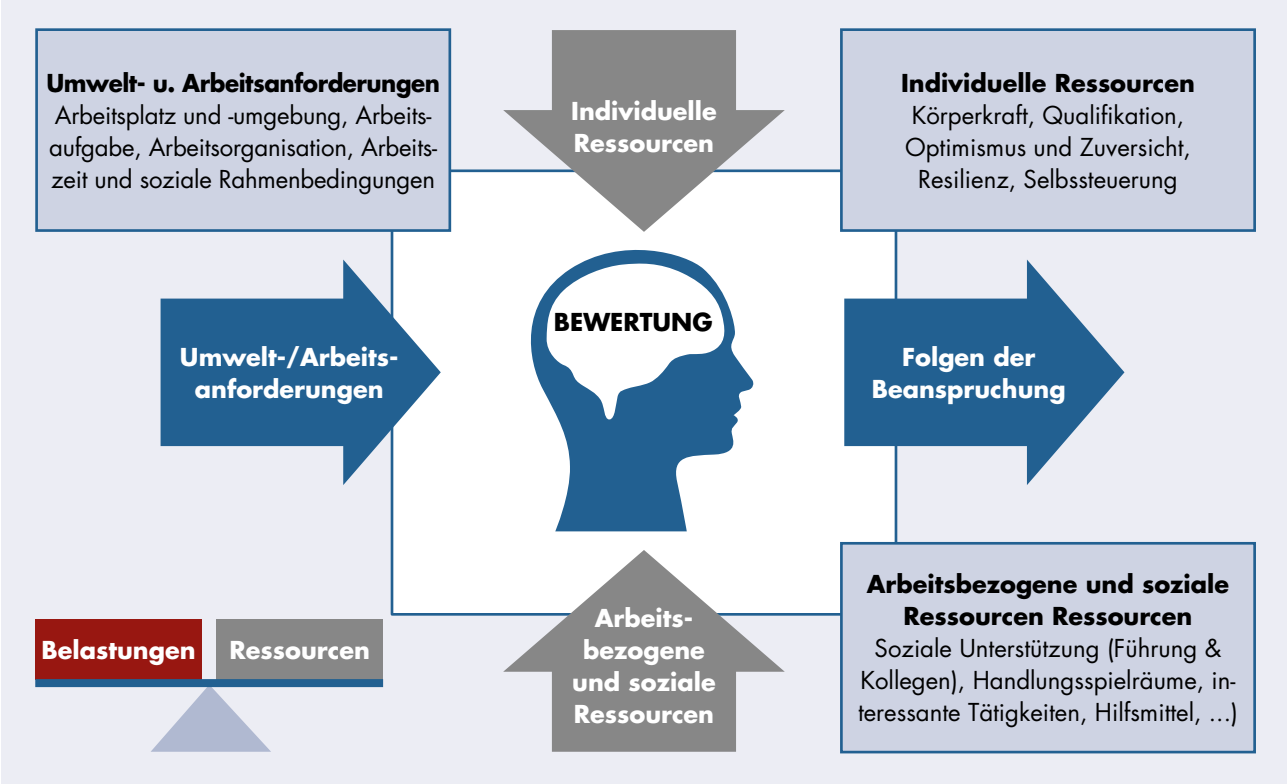
3. Gemeinsames Arbeitsverständnis herstellen

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist eine Daueraufgabe für Unternehmen. Sie sollte daher als organisationaler Entwicklungsprozess gestaltet werden. Diese Gestaltungsarbeit wird umso erfolgreicher sein, wenn es gelingt, ein gemeinsames inhaltliches Arbeitsverständnis zwischen den zentralen Gesundheitsakteuren (Management, Betriebsrat, Führungskräfte und Fachkräfte für den Arbeits- und Gesundheitsschutz) zu entwickeln.

Als fachliche Grundlage können hier die Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit herangezogen werden, wie sie zum Beispiel als Gestaltungsziele der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz zugrunde liegen.

Im Mittelpunkt einer alternsgerechte Arbeitsgestaltung stehen dabei Arbeitsbedingungen, die ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung ermöglichen. Der Blick richtet sich daher auch auf die gesamte Belegschaft, unabhängig von ihrem Alter. ▸

Abbildung 6: Systemisches Modell Belastungen – Ressourcen - Beanspruchungen



Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung, 2018

Aus unserer Sicht hat sich dabei ein systemischer Ansatz als vorteilhaft erwiesen. Dieser unterscheidet zwischen den Anforderungen (positive oder negative), die in der Arbeit gestellt werden, und den Möglichkeiten, die zu deren Bewältigung auf der persönlichen, arbeitsbezogenen oder sozialen Ebene zur Verfügung stehen.

- **Anforderungen**, die sich in der Arbeit stellen:

  Diese können resultieren aus Bedingungen am Arbeitsplatz, der Arbeitsumgebung, der Gestaltung von Tätigkeiten, der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit und sozialen Bedingungen (Führung, Kollegialität, Vereinbarkeit Beruf und Privatleben). Anforderungen können dabei positive oder negative Wirkung haben.

- **Individuelle Ressourcen**, die Mitarbeiter/innen zur Bewältigung der Anforderungen mitbringen:

  Optimismus und Zuversicht: Selbstvertrauen, Überzeugung von eigener Wirksamkeit, Widerstandfähigkeit, Selbstwertgefühl

  Aktives Handeln: Gesundheitskompetenz, Motivation, Lösungsorientierung, Erholungsfähigkeit, Flexibilität/Anpassung, Einsatz für Verbesserungen (persönlich und gemeinsam)

  Akzeptanz: Realitätssinn, Gelassenheit/Loslassen, Verzeihen/Güte

  Selbststeuerung: gesunde Lebensweise, Lern- und Arbeitsmethodik, Disziplin/Planungsneigung

- **Arbeitsbezogene Ressourcen**, die helfen oder fehlen bei der Bewältigung von Anforderungen:

  Arbeitsaufgabe: Aufgabenvielfalt, Vollständigkeit, angemessene Balance von Anforderung und Fähigkeit, Sinnerfüllung, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Chance auf Erfolg

  Arbeitsorganisation: Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Mitwirkung, Planbarkeit und Vorhersehbarkeit, Information

  Arbeitszeitgestaltung: ergonomische Schichtgestaltung, Planbarkeit, eigenverantwortliche Steuerung

  Rahmenbedingungen: Vereinbarkeit Arbeit und Privatleben, Sicherheit

  Arbeitsplatz und Umgebung: ergonomische Gestaltung, Hilfssysteme

- **Soziale Ressourcen**, die Anforderungen puffern und zu deren besseren Bewältigung führen:

  Wer: Führung, Arbeitskollegen/innen, Netzwerke, Familie/Freunde

  Worauf es ankommt: Wertschätzung, Anerkennung, Einbindung, Vertrauen, Solidarität, Unterstützung/Hilfe

4. Vorgehen

Es empfiehlt sich ein Vorgehen in vier Schritten:

1. Grundlagen schaffen – Projektstrukturen etablieren
2. Personalstrukturen und Arbeitsbedingungen analysieren
3. Maßnahmen festlegen und priorisieren
4. Maßnahmen umsetzen und deren Wirkungen überprüfen ▸

In die Analyse einbezogen werden alle wesentlichen physikalischen (Lärm, Licht, Klima usw.), physiologischen (Heben und Tragen, Ziehen und Schieben, Körperhaltungen usw.) sowie psychischen Beanspruchungen, wie sie sich aus Bedingungen des Arbeitsplatzes, der Gestaltung der Arbeitsinhalte, der Möglichkeit für Lernen und Entwicklung, der Arbeitszeitgestaltung, aber auch der Gestaltung sozialer Faktoren ergeben. Die Ergebnisse werden ermittelt durch Messungen, durch Anwendung der Leitmerkmalmethoden, Arbeitsbeobachtungen und im Falle der psychischen Faktoren durch eine anonyme Befragung aller Beschäftigten.

Die Ergebnisse werden aufbereitet in Belastungslandkarten, visualisiert nach dem Ampelprinzip. Dadurch können spezifische Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen getrennt nach Arbeitsplätzen, Tätigkeitsgruppen und Arbeitsbereichen ermittelt werden. Diese Ergebnisse werden in Workshops mit Beschäftigten (getrennt nach Tätigkeitsgruppen) vorgestellt, gemeinsam interpretiert und, darauf aufbauend, erste Gestaltungsideen entwickelt.

Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass

- eine systematische und arbeitswissenschaftlich fundierte Analyse vorliegt,
- das Management dadurch seine Verantwortung und Verpflichtung für die Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen besser wahrnehmen kann,
- der vollständige Gestaltungszyklus (Analyse, Planung, Maßnahmen umsetzen, Wirkung prüfen und Maßnahmen gegebenenfalls optimieren) eingehalten wird,
- die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates erweitert werden, indem dieser bereits bei der Entwicklung und Begleitung von Gestaltungsmaßnahmen mitwirkt,
- die betriebliche Mitbestimmung durch Formen direkter Partizipation der Beschäftigten ergänzt wird.

Schnellcheck anhand zentraler Fragestellungen
Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht können nachfolgende Kriterien für eine alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit herangezogen werden. Sie können ihre betriebliche Praxis überprüfen, indem Sie die Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen überprüfen. ▸

Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	Bitte Bewerten Sie
■ Die Lastenhandhabung „Ziehen und Schieben" kann gesundheitsgerecht ausgeführt werden.	
■ Die Lastenhandhabung „Heben und Tragen" kann gesundheitsgerecht ausgeführt werden.	
■ Häufig ungünstige Körperhaltungen bei der Arbeitsaufgabe werden vermieden.	
■ Seh- und Lichtverhältnisse sind angemessen (ausreichend Tageslicht und angemessene künstliche Beleuchtung).	
■ Das Raumklima (Hitze, Kälte, Zugluft) stellt keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen dar.	
■ Das Hörvermögen der Mitarbeiter/innen wird nicht gesundheitlich beeinträchtigt (z. B. geringer Schalldruckpegel).	
■ Ein angemessener Umgang mit Gefahrstoffen und Gefahrgut ist sicherheitsgerecht.	
■ Die Arbeitsumgebung ist ergonomisch an die Eigenschaften und Fähigkeiten der Beschäftigten angepasst (z. B. Körperhöhe, Körperkräfte).	
■ Die Informationsaufnahmefähigkeit der Beschäftigten wird gefördert (z. B. anschauliche Informationsdarstellung, Signalauffälligkeit der Arbeitsmittel ist eindeutig).	

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

Tätigkeiten gestalten	Bitte Bewerten Sie
■ Vorhandene Qualifikationen können in die Tätigkeit eingebracht, genutzt und weiterentwickelt werden.	
■ Die Tätigkeiten sind vollständig und abwechslungsreich gestaltet und setzen Impulse für das Lernen im Prozess der Arbeit.	
■ Eine dauerhafte fachliche Über-und Unterforderung wird vermieden.	
■ Zeitliche Freiräume bei der Einarbeitung in neue Aufgaben sind vorhanden.	
■ Fachliche und soziale Unterstützung bei der Ausführung schwieriger oder neuer Aufgaben durch Vorgesetzte, Kollegen oder technisch-organisatorischer Art ist gegeben.	
■ Es werden individuelle Entwicklungswege für die Mitarbeiter/innen gefördert.	
■ Die spezifischen Erfahrungen älterer Arbeitnehmer/innen werden berücksichtigt.	
■ Eine Abkoppelung von zukünftigen Entwicklungen (technisch, organisatorisch, fachlich, sozial) wird vermieden.	

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

Arbeitsorganisation gestalten

	Bitte Bewerten Sie
■ Zeitliche und fachliche Handlungsspielräume sind bei der Ausführung der Tätigkeiten vorhanden.	
■ Übernahme von Verantwortung wird gefördert und die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen werden sichergestellt.	
■ Arbeitsabläufe sind transparent gestaltet.	
■ Gemeinsames Arbeiten wird gefördert.	
■ Die Arbeitsabläufe sind störungsfrei gestaltet.	
■ Die Arbeitsmenge ist angemessen.	

Arbeitszeit

	Bitte Bewerten Sie
■ Die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden wird in der Regel nicht überschritten.	
■ Die Planbarkeit von Arbeitszeiten ist gewährleistet.	
■ Die Verteilung der Arbeitszeit mit regelmäßigen Erholungs- und Ruhezeiten ist vorgesehen und wird eingehalten.	
■ Die Arbeitszeit bei Nacht- und Schichtarbeit ist nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen im Sinne einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit gestaltet (sogenannte ergonomische Schichtplangestaltung).	
■ Mehrarbeit wird zeitnah durch Freizeit ausgeglichen.	
■ Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle (z. B. Gleitzeit, Teilzeit, Auszeiten etc.) in Anspruch zu nehmen.	

Führung und Mitsprache	Bitte Bewerten Sie
■ Führungskräfte engagieren sich für eine gute Tätigkeitsgestaltung der Mitarbeiter/innen (vollständig, abwechslungsreich, sinnhaft und bedeutsam, angemessene Verantwortung).	■ ■ ■ ■
■ Führungskräfte unterstützen eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung (Unterstützung, Qualifizierungsmöglichkeiten, gute Organisation, Transparenz).	■ ■ ■ ■
■ Führungskräfte fördern Handlungsspielräume der Beschäftigten bei der Ausführung der Tätigkeiten.	■ ■ ■ ■
■ Führungskräfte organisieren Mitwirkung der Beschäftigten in allen wichtigen Arbeitsangelegenheiten.	■ ■ ■ ■
■ Führungskräfte sind Vorbilder und praktizieren eine wertschätzende Rückmeldekultur.	■ ■ ■ ■
■ Alle Mitarbeiter/innen werden fair und gleich behandelt.	■ ■ ■ ■
■ Das Miteinander im jeweiligen Arbeitsbereich wird gefördert.	■ ■ ■ ■
■ Belastende Bedingungen werden durch optimierte Arbeitsgestaltung (Ergonomie, Arbeitsumgebungsbedingungen) reduziert.	■ ■ ■ ■

Kollegialität	Bitte Bewerten Sie
■ Die Mitarbeiter/innen unterstützen sich bei Bedarf wechselseitig (fachlich und/oder persönlich).	■ ■ ■ ■
■ Es herrscht ein gutes Betriebsklima.	■ ■ ■ ■

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Bitte Bewerten Sie
■ Das Entgelt sichert ein gutes Leben.	
■ Das Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis ist sicher und unterstützt die Lebensgestaltung.	
■ Die Arbeitszeiten ermöglichen eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit (vorhersehbar und planbar, erleichtern gemeinsame Aktivitäten mit Familie und Freunden, bieten eine angemessene Zeitsouveränität für Mitarbeiter/innen).	
■ Arbeits- und Leistungsbedingungen ermöglichen Erholung und Regeneration in der Freizeit (abschalten können, Trennung von Arbeit und Freizeit).	
■ Es gibt eine gute Unterstützung in besonderen Lebenslagen (z. B. Kinderbetreuung, Weiterbildung, persönliche Lebensziele).	

Prozess: Beteiligung und Qualifizierung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierbei ist die kontinuierliche und systematische Sensibilisierung, Information und Qualifizierung von Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsräten zu den zentralen Themenstellungen einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung.

Diese Form der prozessbegleitenden Qualifizierung für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung unterstützt ein gemeinsames inhaltliches Arbeitsverständnis der Gesundheitsakteure (Management, Führungskräfte, Betriebsräte und Fachkräfte im Arbeits- und Gesundheitsschutz). Zugleich wird dadurch die Qualität der Gestaltungsmaßnahmen gesteigert.

Gleichzeitig ist eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung keine Projekt-, sondern eine Daueraufgabe. Tangiert werden nahezu alle betrieblichen Handlungsfelder der Personalarbeit. Wichtig ist es daher, die Ziele einer alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen als arbeitspolitisches Leitbild für die Arbeit der Gestaltungsakteure (Management, Führungskräfte, Betriebsrat, Fachkräfte der Personalarbeit, Fachkräfte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes) zu verankern. Damit dieses in der Praxis wirksam wird, muss es für die verschiedenen Handlungsfelder (Arbeitszeit, Leistungsanforderungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung usw.) konkretisiert werden. ▸

5. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

Die Alterung von Belegschaften wird in den nächsten zehn Jahren weiter zunehmen. Inwieweit diese Veränderung in den Unternehmen gut bewältigt wird, hängt entscheidend von den Arbeitsbedingungen ab, unter denen die Mitarbeiter/innen älter werden. Sind diese lern- und gesundheitsförderlich gestaltet, so kann ein gesundheitlicher Verschleiß während des Erwerbslebens weitgehend vermieden und die geistige Leistungsfähigkeit kontinuierlich erhalten und gesteigert werden. Arbeitsbedingungen mit einem hohen Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen einerseits und geringen Lernanreizen andererseits beschleunigen allerdings ein arbeitsbedingtes Voraltern.
Die daraus resultierenden Wirkungen für die betriebliche Fachkräftesicherung sind mehrfach:

1. Arbeitskräfte mit eingeschränkter körperlicher und/oder psychischer Leistungsfähigkeit vermindern das betriebliche Fachpotenzial (Leistung, Einsatzflexibilität usw.).
2. Tritt dies bei mehreren Mitarbeitern/innen gleichzeitig auf, so ergeben sich daraus negative Wirkungen für die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Organisationseinheit.
3. Arbeitsbedingungen, in denen ein gesundes und kompetentes Älterwerden möglich ist (vgl. Kriterien aus dem Kurzcheck unter Punkt 4.), sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern/innen.
4. Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist immer abhängig von der Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter/innen. Diese zu erhalten und zu entwickeln, ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor.

Dies erfordert neue Sichtweisen und Handlungsstrategien. Darin die richtigen Pflöcke zu setzen, ist nicht leicht und bedarf oft einer externen Begleitung, die durch Ausloten der vorhandenen Möglichkeiten einen strukturierten und konzeptionell hinterlegten Prozess unterstützen kann.

In der Beratungspraxis sehen wir uns immer wieder mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

Vertrauen: Unterschiedliche fachliche und machtpolitische Interessen müssen wirksam ausbalanciert werden, da nur dann eine Bündelung von Ressourcen und eine nachhaltig wirksame Implementierung neuer Lösungen stattfinden kann.

Fachliche Parteilichkeit: Eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung verlangt von Beratern eine inhaltliche Orientierung an den arbeitswissenschaftlichen Kriterien für eine humane Gestaltung der Arbeit. Diese Orientierung kann durchaus in Konflikt mit Maßnahmen treten, die den kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erhöhen.

Ressourcenkonflikte: Projekte zu einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung sind stets auch Entwicklungsprozesse in einem und für ein Unternehmen. Hierzu bedarf es Freiräume zum Lernen, Entwickeln und Gestalten. Die dafür erforderlichen Ressourcen sind immer Investitionen für eine zukunftsfähige Gestaltung. Sie fehlen aber auch im Hier und Jetzt. Nicht selten stehen diese Projekte in Ressourcenkonkurrenz mit zahlreichen anderen betrieblichen Vorhaben.

Empathie und Passgenauigkeit: Es gibt Standards für eine gute Prozessgestaltung. Diese müssen jedoch den betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Kurz: Das Vorgehen muss zum Unternehmen passen. Dies verlangt Einfühlungsvermögen in die betrieblichen Gepflogenheiten und Möglichkeiten. ■

Literatur

Anlauft (2017): Gestaltung von Job-Rotation in der Produktion. In: Richter/Hecker/Hinz (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften. Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Buck/Kistler/Mendius (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.

9

GESUNDHEIT

DARAUF KOMMT ES AN

Wissenziele festlegen und Wissen identifizieren

Wir haben Wissensziele für unser Unternehmen definiert und aktuelles Wissen im Unternehmen identifiziert.

Wissen erwerben

Wir ermöglichen den Beschäftigten neues Wissen zu erwerben und in das Unternehmen einzubringen.

Wissen verteilen und nutzen

Wir achten darauf, dass das für uns relevante Wissen im Unternehmen verteilt und genutzt wird.

Wissensmanagement weiterentwickeln

Wir entwickeln unser Wissensmanagementsystem weiter und passen es veränderten Bedingungen an.

9.1 WISSENSMANAGEMENT - KNOW-HOW SICHERN

Hans-Dieter Hartwich

HERAUSFORDERUNGEN

Wissensmanagement ist in den vergangenen Jahrzehnten immer stärker zu einem entscheidenden Produktionsfaktor geworden, denn Wettbewerbsvorteile werden vermehrt über neue Produkte und Dienstleistungen realisiert, wobei die Innovationszyklen kontinuierlich kürzer werden. Gleichzeitig verschiebt sich die Produktpalette hin zu immer technisierteren Produkten bei gleichzeitiger Verkürzung der Halbwertzeit von Wissen. Das Wissen wird somit zu einem entscheidenden Wertschöpfungsfaktor bei:

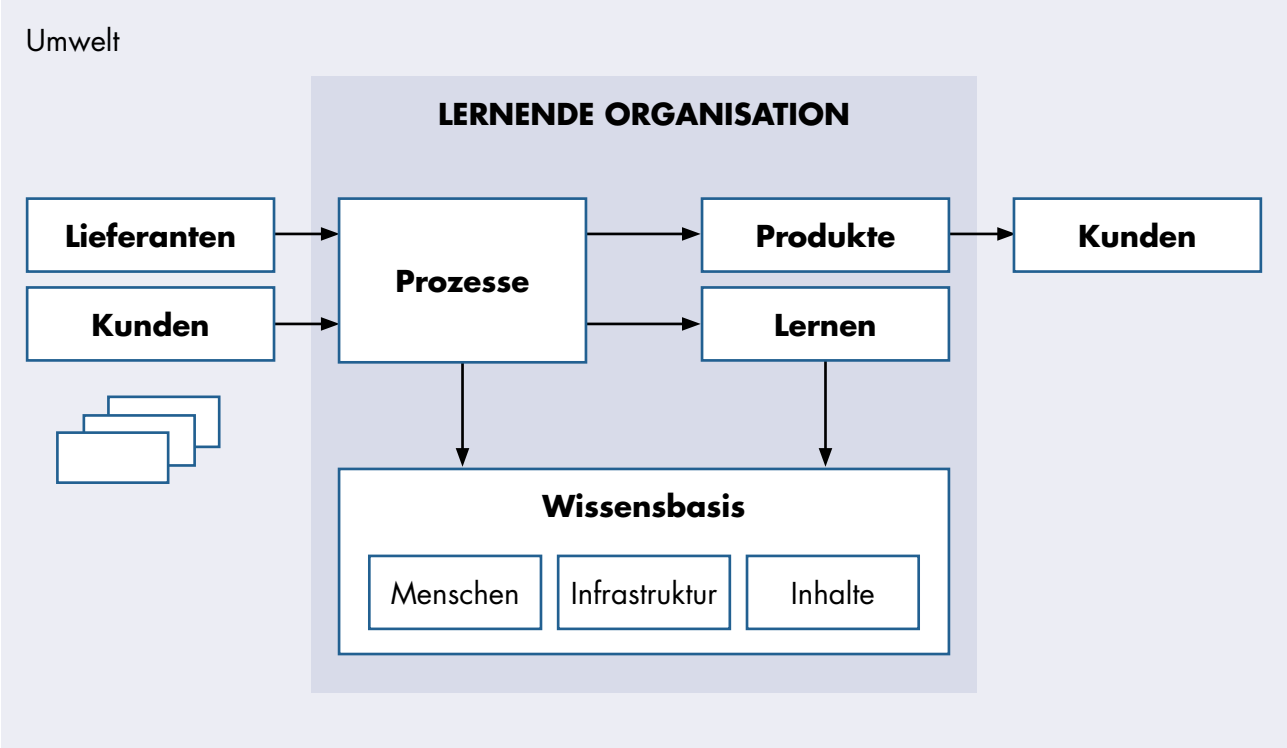
- dem demografischen Wandel und der Frage, wie das Erfahrungswissen von langjährigen Arbeitnehmern bei Austritt aus dem Unternehmen sichergestellt werden kann,
- der Unterstützung von Nachhaltigkeit und effektivem Ressourceneinsatz in den Unternehmen,
- der internationalen Zusammenarbeit von unterschiedlichen Standorten, in unterschiedlichen Sprachen, zu unterschiedlicher Zeit,
- der Verarbeitung und dem Umgang mit immer größeren Datenmengen.

Abbildung 1: Herausforderungen im Umgang mit Wissen

Quelle: Mertins/Seidel, 2011, S. 7

Eine erste Einordnung des Stellenwerts von Wissen im Wertschöpfungsprozess von Unternehmen zeigt der Überblick der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

Abbildung 2: Wertschöpfung und Wissensmanagement



Quelle: Penderer, 2013, S. 12

Unternehmen werden sich in Zukunft stärker an den folgenden zentralen Fragen des Wissensmanagements orientieren müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise zu verbessern:

- Was ist Wissen überhaupt?
- Welches Wissen benötigt das Unternehmen?
- Welches Wissen ist im Unternehmen vorhanden?
- Welches Wissen ist bedroht (z. B. durch das Ausscheiden Beschäftigter oder durch das Nicht-Nutzen von Wissen)?
- Welches Wissen ist im Unternehmen verborgen?
- Wie kann das Wissen so verteilt werden, dass es am richtigen Ort im Unternehmen ist? ▸

Was ist Wissen überhaupt?
Die Frage, was Wissen ist, lässt sich auf einer noch abstrakteren Ebene wie folgt zusammenfassen:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. (...) Dies umfasst sowohl theoretische als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen." Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (2006), S. 16.

Dabei muss beachtet werden, dass Wissen nicht gleichzusetzen ist mit Daten und Informationen, sondern dass es das Produkt aus diesen darstellt.

Daten bilden objektive Faktoren ohne Interpretation ab und sind das Rohmaterial für die Informationen. Daten können gespeichert werden, zum Beispiel in Verschriftlichungen oder in elektronischer Form, wobei mehr Daten nicht zwangsläufig bessere Informationen bedeuten, sondern im schlimmsten Fall nur eine zusätzliche Hürde („Datenflut") bei der Filterung der relevanten Daten darstellen.

Informationen stellen die Daten in einen Kontext und stellen einen Informationsaustausch dar, der eine Bedeutung und einen Zweck hat. Dieser Zweck kann in der Verständigung beispielsweise über Ziele und Vorgehen liegen, zu Einsichten führen oder auch das Verständnis klären oder verändern.

Wissen wiederum speist sich zum einen aus den Daten und Informationen, wird aber personenbezogen und somit individuell ergänzt durch die Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und die Fachlichkeit der Individuen. Wissen entsteht also in den Köpfen von Personen und wird zu einem kleineren Teil in Dokumenten und zu einem größeren Teil in persönlichen Kontakten weitergegeben.

Diese zwei unterschiedlichen Methoden der Wissenswiedergabe weisen auf eine zusätzliche Herausforderung beim Managen von Wissen hin: Wissen kann sowohl in expliziter als auch implizierter Form vorliegen.

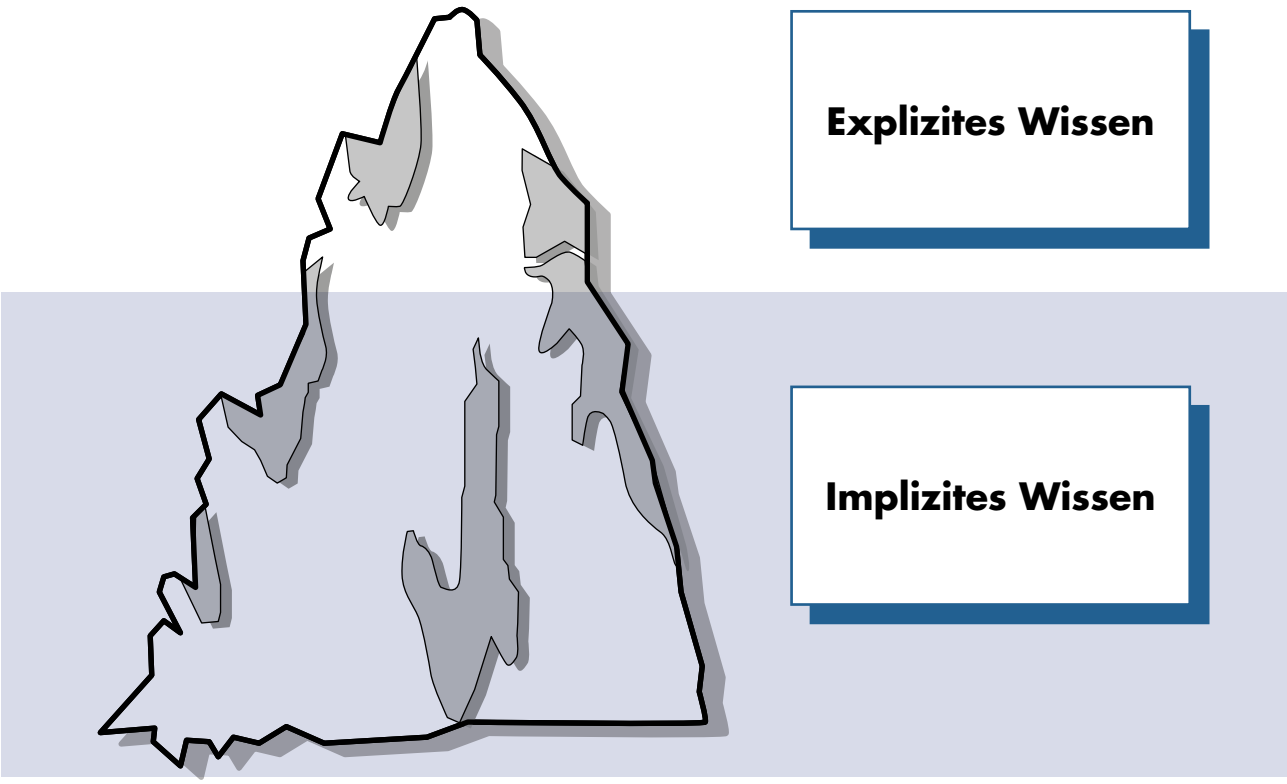
Explizites Wissen

- kann ausgedrückt werden und liegt damit in einer verständlichen, nutzbaren und lernbaren Form vor,
- ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert, z. B. Faktenwissen, Wissen über Verfahren, über Maschinen und Kunden,
- findet sich so oft in Datenbanken, Verfahrensanweisungen, Stellenbeschreibungen oder auch in den QM-Handbüchern wieder.

Implizites Wissen

- umfasst den Teil des Wissens eines Menschen oder einer Organisation, der deshalb schwer zu fassen ist, da er sich nur in den Köpfen der Menschen befindet.
- Man weiß etwas, kann aber das Wissen nicht ausdrücken. Maschinenbediener entwickeln z. B. ein „Gefühl" für ihre Maschine, Techniker „spüren", wo Fehler zu finden sind, Vertriebsmitarbeiter haben einen „Eindruck" vom Kunden und den Chancen, mit ihm ins Geschäft zu kommen.

Beim impliziten Wissen handelt es sich in erster Linie um individuelles Erfahrungswissen (meist gebunden an wenige Beschäftigte in den Unternehmen), das sich in den Köpfen der Beschäftigten befindet und nur äußerst schwer und selten formalisiert werden kann (z. B. als Dokumentation in Datenbanken).



Die Bedeutung und die Schwierigkeiten, implizites Wissen zu vermitteln, kennt jeder Leser aus dem Alltag: Jeder von uns kann Fahrrad fahren, jeder hat es gelernt. Deswegen können wir doch keine (theoretische) Anleitung schreiben, was eine andere Person, die zum ersten Mal auf einem Fahrrad sitzen soll, machen muss, damit sie erfolgreich ist.

Diese beiden unterschiedlichen Wissensarten erfordern unterschiedliche Ansätze und Methoden des Wissensmanagements. ▸

ZIELE

Oberstes Ziel des Wissensmanagements sind der Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Grundlagen hierfür bilden neben der Gesundheit der Beschäftigten (nur gesunde Beschäftigte sind leistungsfähige Beschäftigte) vor allem die Motivation der Beschäftigten. Auf der einen Seite müssen sie eingeladen werden, an der Ausgestaltung eines Managementsystems im Unternehmen mitgestalten zu können, denn nur so lässt sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, ein lebendiges System zu schaffen. Auf der anderen Seite müssen die Beschäftigten neu lernen, mit Wissen umzugehen, denn besonders in der Schule, der Ausbildung oder Studium wurde vermittelt, dass Wissen nicht geteilt werden darf. In Klausuren abzuschreiben oder abschreiben zu lassen, wurde negativ sanktioniert und war mit Nachteilen verbunden. Jetzt, im Berufsleben und im Unternehmen, muss das Teilen von Wissen neu gelernt werden und eventuell vorhandene Befürchtungen, dass dieses Teilen zu beruflichen Nachteilen führt, müssen ausgeräumt werden.

Konkret bedeutet dies, dass

- ein positives Bewusstsein für die aktive Nutzung und den Austausch von Wissen geschaffen werden muss,
- die Bereitschaft der Beschäftigten gefördert werden muss, ihr jeweilige Wissen zu bündeln und zusammenzuführen,
- die Unternehmenskultur kommunikativ und auf Austausch gestaltet werden muss,
- die Arbeitsumgebung und -aufgabe mit Zielrichtung lernförderlich und wissensförderlich gestaltet werden muss,
- die Beschäftigten eingeladen werden müssen, sich aktiv an der Entwicklung und Nutzung eines Wissensmanagementsystems zu beteiligen.

Die gleiche Bedeutung wie die Motivation der Beschäftigten hat die Gestaltung der organisationalen Ebene und der Strukturen im Unternehmen. Hier geht es darum, organisationale Prozesse und Strukturen zu schaffen, die den Austausch von Wissen möglich machen und fördern.

Konkret bedeutet dies, dass

- die Unternehmenskultur so gestaltet ist, dass ein kontinuierlicher Wissenserwerb und die Wissensweitergabe möglich und unterstützt werden,
- die Arbeitsorganisation wissensförderlich gestaltet ist.

In vielen Fällen werden sich diese Ziele nicht nur durch eine Ergänzung vorhandener Strukturen erreichen lassen, sondern kann dies eine grundlegende Neuausrichtung für das Unternehmen bedeuten.

Nicht zuletzt spielt die informationstechnische Ebene in den Unternehmen beim Wissensmanagement eine exponierte Rolle. Die vorhandene Technologie macht es möglich, unbegrenzt Datenmengen anzuhäufen. Doch aus diesen Daten und Informationen wird nicht automatisch Wissen. Vorhandene Datenbanken und Intranets in den Unternehmen werden häufig nicht genutzt, weil sie entweder keine relevanten und aktuellen Informationen enthalten oder so unübersichtlich strukturiert sind, dass das Suchen mit erheblichem Zeitaufwand verbunden ist.

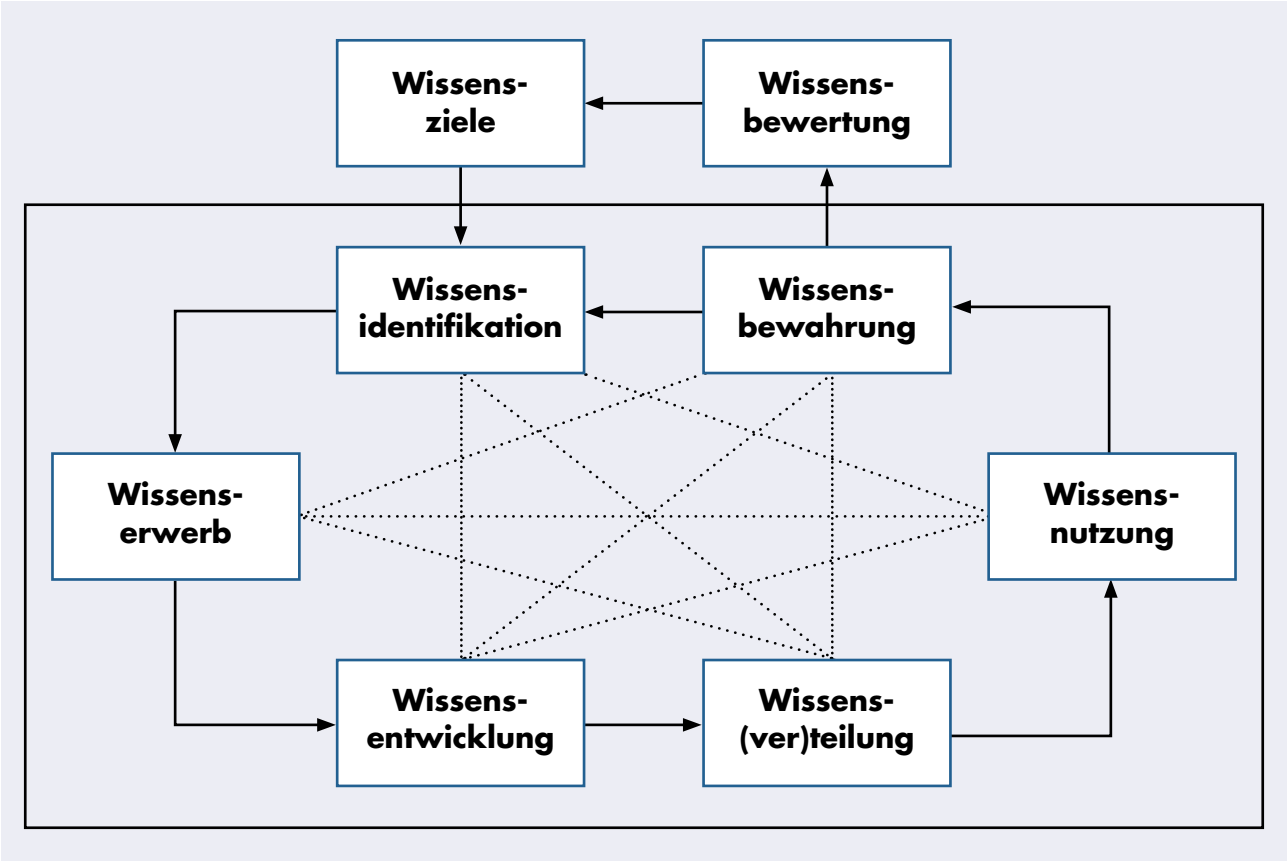
Für die informationstechnische Gestaltung eines Wissensmanagementsystems bedeutet dies konkret, dass Wissen in regelhaften und transparenten Strukturen abgebildet und den Nutzern zur Verfügung gestellt werden muss durch

- Erfassung und Strukturierung aller aktueller Informationen,
- transparente und benutzerfreundliche EDV-technische Abbildung dieser Informationen,
- arbeitsplatznahe Darstellung und Bereitstellung dieser Informationen. ▸

METHODEN

Zum Aufbau oder zur Vervollständigung eines Wissensmanagementsystems bietet sich eine strukturierte Gestaltung nach folgendem Schema an:

Abbildung 4: Wissensmanagementsystem



Quelle: Probst/Raub/Romhardt, 2006, S. 32

In dieser Abbildung sind die sechs Kernprozesse des Wissensmanagements dargestellt (Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung).

Wenn vorher bestimmt wurde, welche normativen, strategischen und operativen Ziele (Wissensziele) mit dem Wissensmanagementsystem erreicht werden sollen, und das vorhandene Wissen im Unternehmen bewertet wurde, lässt sich anhand dieser sechs Bausteine ein Wissensmanagementsystem aufbauen.

Wissensziele
Die Festlegung von Wissenszielen ist eine Kernaufgabe des Managementsystems und gibt dem Wissensmanagement die Richtung. Diese Wissensziele unterteilen sich in normative Wissensziele (wirken auf die Unternehmenskultur), in strategische Ziele (sie umfassen den zukünftigen Kompetenzbedarf der Organisation) und operative Wissensziele, die die konkrete Umsetzung beschreiben.

Wissensidentifikation
Bei der Wissensidentifikation wird ein Überblick geschaffen über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten. Es geht hier also um die Analyse und Dokumentation über das vorhandene Wissen im Unternehmen.

Wissenserwerb
Beim Wissenserwerb geht es immer auch um die Frage: kaufen oder selbst entwickeln? Wenn Unternehmen bestimmte Wissensstände nicht selbst entwickeln können, müssen sie aus externen Quellen erworben werden. Dieser Zukauf von Wissen kann durch die Rekrutierung neuer Beschäftigter aus anderen Unternehmen geschehen, durch die Kooperation mit anderen Unternehmen und/oder durch das Wissen von Kunden beziehungsweise Lieferanten.

Wissensentwicklung
Die interne Wissensentwicklung ergänzt den Wissenserwerb. Wissen, das nicht aus externen Quellen erworben werden kann (oder nicht erworben werden soll), muss intern im Unternehmen entwickelt werden. Hier befindet sich dann eine Schnittstelle zur Personalentwicklung im Unternehmen.

Wissens(ver)teilung
Isoliertes oder personengebundenes Wissen muss der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt werden. Wissen muss multipliziert werden, gemachte Erfahrungen müssen dokumentiert und geteilt werden, damit der Wissensaustausch auch zu einer direkten Wissensweiterentwicklung führt.

Wissensbewahrung
Wissensbewahrung zielt auf das organisationale Gedächtnis ab. Hier muss wertvolles Wissen im Unternehmen bleiben, auch wenn Wissensträger das Unternehmen verlassen. Diese Wissensbewahrung muss sowohl auf elektronischer Ebene als auch auf der personalen Ebene geschehen.

Wissensnutzung
Die Wissensnutzung, der produktive, unternehmensbezogene Einsatz des Wissens ist ein wesentliches Ziel des Wissensmanagements. Das Wissensmanagementsystem schafft hier einen Referenzrahmen; die Organisation und die Kultur im Unternehmen müssen aber gleichzeitig die Wissensnutzung zulassen und honorieren. ▸

Wissensbewertung
Es wurden Wissensziele definiert und Bausteine im Wissensmanagementsystem geschaffen, um diese Ziele zu erreichen. Bei der Wissensbewertung geht es um die Methode zur Messung dieser Zielerreichung. Leider gibt es hier kein erprobtes Instrumentarium, das von den Unternehmen übernommen werden kann.

Instrumente des Wissensmanagements
Instrumente zur Realisierung einzelner Bausteine des Wissensmanagements sind so vielfältig, dass die Aufzählung und Beschreibung den Rahmen dieser Broschüre sprengen würden. Daher findet sich an dieser Stelle eine tabellarische und unvollständige Übersicht über mögliche Instrumente, die unternehmensspezifisch zur Anwendung gebracht werden können. ■

Literatur

Mertins, Kai/Seidel, Holger (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik PPK. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

Penderer, Sebastian (2013): Vorschläge für eine Weiterentwicklung zur Version 2.0 – Wissensmanagement und Projektmanagement mit Sozial Software. In: gfwm THEMEN Nr. 6/2013, S. 12, Hrsg: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V., Frankfurt/M.

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (2003): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden.

Abbildung 5: Wissensmanagement - MOT

	Mensch	Organisation	Technik
Wissens-ziele definieren		■ Stand WM bestimmen ■ Simulation von Zukunftsszenarien – Zukunftswerkstatt ■ …	
Wissens-identifikation		■ Wissenslandkarten ■ Diskussionsforen ■ Rekrutierungs-management ■ …	■ „Gelbe Seiten“ ■ „Wissensdaten-banken“ ■ …
Wissenser-werb und -entwicklung	■ Weiterbildung ■ Coaching ■ Führungskräfte-entwicklung ■ Hospitationen ■ Open Space ■ …	■ Gruppen-/Team- und Projektarbeit ■ Qualitätszirkel ■ Ideenmanagement ■ Inforäume, Kaffee-Ecken ■ …	■ Internet ■ Intranet ■ Diskussionsforen ■ …
Wissens-verteilung	■ Anreizsysteme ■ Weiterbildung ■ MA schulen MA ■ …	■ Jobrotation ■ Gruppen-/ Projektarbeit ■ …	■ Intranet ■ Wissensmarktplatz (biete/suche) ■ Visualisierung guter Praxis ■ …
Wissens-nutzung	■ Coaching ■ …	■ Gruppen-/ Projektarbeit ■ …	■ Internet/Intranet ■ …
Wissens-bewahrung	■ ausscheidende MA arbeiten neue MA ein ■ Anreizsysteme ■ …	■ Lessons Learned nach Projektende ■ …	■ Projektdatenbanken ■ „Wissensdaten-banken“ ■ …
Wissens-bewertung		■ Kompetenzmessung ■ Reifegrad Wissensma-nagement bestimmen ■ …	

Quelle: ffw GmbH, eigene Darstellung

9.2 AUFBAU EINES WISSENSMANAGEMENTSYSTEMS BEI DER PRÄZISIONSOPTIK GERA GMBH

Maik Biel/Hans-Dieter Hartwich

HERAUSFORDERUNGEN

Die Präzisionsoptik Gera (POG) ist ein mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen, das kundenspezifische, präzisionsoptische Einzelteile, Komponenten und Geräte für den gesamten optischen Spektralbereich entwickelt, produziert und vertreibt. Das Produktportfolio reicht von klassischen Präzisionsoptikkomponenten bis hin zu mikrostrukturierter Optik und komplexen optischen und optoelektronischen Systemen, die vor allem in den Bereichen Messtechnik und industrielle Bildverarbeitung, Medizin-, Laser- und Weltraumtechnik und in der Halbleiterindustrie Anwendung finden. Dabei wird kundenspezifisch und auftragsbezogen in einer Kleinserienfertigung entwickelt und produziert. Bei der Präzisionsoptik Gera arbeiten ausschließlich Facharbeiter/innen in der Fertigung, die überwiegend im Unternehmen ausgebildet worden sind.

Diese Kleinserienfertigung bringt komplexe Auftrags- und Produktionsprozesse, einen geringen Standardisierungsgrad sowie einen hohen Dokumentationsaufwand und Dokumentationsbedarf mit sich. Bei dieser Art der Fertigung spielt das Erfahrungswissen der Beschäftigten eine exponierte Rolle. Durch das starke Wachstum des Unternehmens und die gegebene Altersstruktur der Beschäftigten hat die Frage des Wissensmanagements und der -übertragung eine hohe Dringlichkeit bekommen.

PROJEKTSCHWERPUNKTE UND WISSENSZIELE BEI POG

„Nach ISO 9001:2015 (DIN EN ISO 9001: 2015-11, 2015) müssen Organisationen ihren aufrechtzuerhaltenden Wissensstand bestimmen und steuern, um die Konformität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erreichen und sicherzustellen. Die Norm fordert von den Organisationen explizit, Wissen zu erwerben und zu bewahren, sei es durch Lernen aus Erfahrungen (Lessons Learned), Benchmarks oder Beratung/Mentoring bzw. von anderen internen oder externen Quellen.“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität und Gesellschaft für Wissensmanagement, 2016, S. 5).

Ziel der Aktivitäten bei POG war nicht nur die Erfüllung dieser Norm, sondern, das vorhandene Wissen im Unternehmen und bei den Beschäftigten zu identifizieren, zu bewerten und, soweit es möglich war, zu formalisieren, zu verteilen und zu nutzen. Bei der Operationalisierung wurde sich an das Modell von Probst/Raub/Romhardt (2006) angelehnt.

Eine Voraussetzung für die Formalisierung war, dass EDV-Strukturen geschärft werden mussten, die transparent machten, wo und wie die relevanten Informationen abgelegt werden können, wer Informationen ablegen darf/muss sowie wie die Zugriffsmöglichkeiten hierauf geregelt sein sollen. Eine geeignete Schulung zu dem Thema sollte den Prozess abrunden.

Dass diese Formalisierung gerade und besonders beim informellen Wissen an Grenzen stoßen wird, war den Akteuren gegenwärtig. Deshalb bezog sich ein Aktivitätenteil auf das Teilen und Übertragen von informellem Wissen zwischen den Beschäftigten.

Als Pilotbereich wurde die Mikrostrukturierung gewählt, da es sich hier um einen Kernproduktionsbereich des Unternehmens handelt und zudem der Reinraum mit erfasst werden konnte, der Besonderheiten aufweist.

Eckpunkt dieser Aktivitäten war ferner, dass die Analysen und Maßnahmen in einem partizipativen Prozess mit den betroffenen Beschäftigten erarbeitet und umgesetzt werden sollten.

WISSENSMANAGEMENT BEI POG

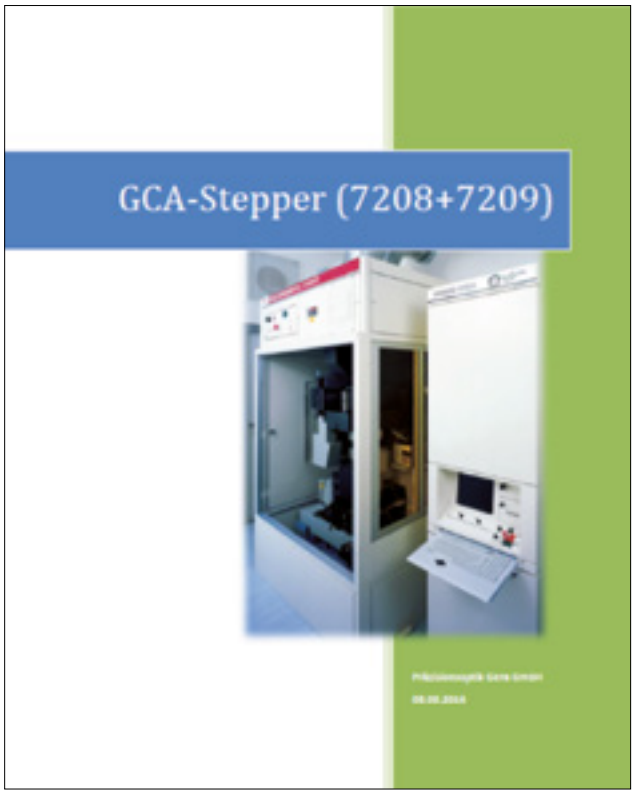
Die Wissensidentifikation erfolgte mit Fokus auf die Facharbeiter/innen in der Mikrostrukturierung.

In einem ersten Schritt bewerteten die Beschäftigten in einer Arbeitsgruppe alle vorhandenen elektronischen Dokumente nach ihrer Relevanz für die tägliche Arbeit und überführten sie in die neue Ablagestruktur auf den Servern des Unternehmens. Dies ermöglicht den arbeitsplatznahen Zugriff auf relevante Informationen für die Produktion.

Neben der Projektgruppe, die sich um den Gesamtprozess gekümmert hat, wurden Beschäftigtengruppen etabliert, die das ausschlaggebende Wissen für ihre Arbeitsplätze und -prozesse identifiziert haben. In diesen Beschäftigtengruppen wurden auch relevante Produkte für das Wissensmanagementsystem erstellt.

Eines dieser Produkte sind Arbeitsplatzbeschreibungen, die die einzelnen Arbeitsplätze beziehungsweise Maschinen darstellen und eine vertiefte Einführung in die Bedienung und Besonderheiten geben. Es wurde eine Mastervorlage geschaffen, nach der alle Arbeitsplätze in der Mikrostrukturierung erfasst und beschrieben worden sind. Diese Arbeitsplatzbeschreibungen lassen sich in elektronischer Form an jedem Arbeitsplatz einsehen.

Abbildung 1: Arbeitsplatzbeschreibung „Stepper“



Hierdurch wird sowohl die Prozesssicherheit bei den Beschäftigten erhöht, die nicht dauernd an diesen Arbeitsplätzen tätig sind, als auch die Einarbeitungsprozesse von neuen Beschäftigten verkürzt.

Für die Steuerung dieses und der anschließenden Prozesse wurden von der Geschäftsführung Vorschläge für die Ernennung von Prozessverantwortlichen gemacht. Die Aufgaben dieser Prozessverantwortlichen wurden beschrieben und die Anregungen für die Prozessverantwortlichkeiten mit der Fertigungsleitung, der Leitung AV, der Abteilungsleitung Mikrostrukturierung und der Leitung QS abgestimmt, um anschließend Beschäftigte zu Prozessverantwortlichen zu ernennen. ▸

Zu den Aufgaben der Prozessverantwortlichen gehört unter anderem:

- Disposition MS
- Maskenproduktion
- Reinigungsprozesse
- Belichtungsprozesse
- …

Analog zu den Arbeitsplatzbeschreibungen wurde ein Konzept zur Technologiebeschreibung erstellt, das unabhängig vom Produkt ist, sowie Arbeitspläne, die eine Technologieabfolge zu einem konkreten Produkt beschreiben.

Alle Produkte sind in digitaler Form vorhanden, und mit ihnen kann arbeitsplatznah gearbeitet werden.

Welche Maschine zu welchem Zeitpunkt verfügbar ist, stellt einen entscheidenden Faktor bei der termingerechten Abwicklung von Aufträgen dar. Wartungen an den unterschiedlichen Maschinen, Fehlermeldungen et cetera wurden bisher auf Papier erfasst und waren nicht immer von allen betrieblichen Akteuren einsehbar und nachvollziehbar. Die Digitalisierung der Maschinenbücher hat diese Lücke geschlossen und mehr Planungstransparenz geschaffen.

Abbildung 2: Maschinenbuch „Stepper“

Datum	Anlass	Fehlercode	Ursache, Beschreibung	Maßnahmen	Kommentar
17.01.2017 - 18.01.2017	Wartung		IAS geht nicht. Ausrichten der Marken nur manuell möglich	Reparatur, Netzschalter und Ias Chassis	
06.02.2017		IAS ERROR - IAS I/O Timeout, Monitor Sync Fail		Stepper runtergefahren, ging dann wieder.	

Wissensmanagement in digitaler Form bedeutet auch, dass Informationen aus dem System im laufenden Prozess herausgezogen und eingespeist werden können. Um dies sicherzustellen, wurden Tablets angeschafft, die in der Lage sind, die Enterprise-Resource-Planning-Software (ERP) abzubilden und steuernd einzugreifen.

Ein weiterer Aspekt neben dem Wissensmanagement bei der Anschaffung von Tablets waren die besonderen Herausforderungen, die ein Reinraum mit sich bringt (z. B. Papier im Reinraum).

Erfahrungswissen lässt sich nicht oder nur sehr eingeschränkt in formalisiertes Wissen überführen. Daher waren die Prozesse zum Aufbau eines Wissensmanagementsystems partizipativ angelegt. Die Einrichtung von Instrumenten durch die Beschäftigten schafft nicht nur eine erhöhte Akzeptanz bei der Anwendung, sondern bei der Diskussion über die Inhalte (hier exemplarisch über die Arbeitsplatzbeschreibungen) wurde dieses informelle Wissen übertragen, indem hier auch über die Inhalte der „Tipps und Tricks“ gesprochen und diskutiert wurde.

Jede/r Beschäftigte bei POG führt ein eigenes „Arbeitsbuch". Darin wird individuell festgehalten, wie welche Prozesse und Maschinen behandelt werden müssen und wie bei Abweichungen von der Norm vorgegangen werden kann. Einerseits machen die Beschäftigten kein Geheimnis um die Inhalte der jeweiligen Arbeitsbücher, auf der anderen Seite werden sie auch nicht aktiv kommuniziert. Ob in allen Arbeitsbüchern bezüglich eines Prozesses die gleichen Inhalte wiedergegeben werden, kann nicht beurteilt werden. Die Erfahrungen haben aber gezeigt, dass die Beschäftigten in diesen Arbeitsbüchern einen Teil ihres Erfahrungswissens festgehalten haben. Besonders unter den Bedingungen einer wenig standardisierten Produktion ist dieses Erfahrungswissen unverzichtbar. Perspektivisch sollen die Inhalte dieser Arbeitsbücher abgeglichen werden, das Gemeinsame soll digitalisiert und den Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden. Dies bedeutet allerdings einen sehr hohen Aufwand, der bisher noch nicht realisiert werden konnte.

QUALIFIKATIONSMATRIX

Ein weiterer Baustein im Wissensmanagementsystem ist die Qualifikationsmatrix, die die Tätigkeitsanforderungen der einzelnen Arbeitsplätze den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten gegenüberstellt und die in das Wissensmanagementsystem eingebunden wird.

Diese Qualifikationsmatrix existiert bei POG, sie wird gepflegt und gibt einen guten Überblick darüber, welche Themen und Kompetenzen in den unterschiedlichen Bereichen gut vertreten sind und bei welchen Themen nachgesteuert werden muss.

WEITERE SCHRITTE

Die Arbeitsschritte und Maßnahmen im Pilotbereich Mikrostrukturierung waren in der Wahrnehmung der Beschäftigen, der Führungskräfte und der Geschäftsführung erfolgreich. Die nächsten Schritte werden sich darauf konzentrieren, die begonnenen Maßnahmen zu vervollständigen, auf die ganze Mikrostrukturierung auszudehnen und mit der Übertragung der Maßnahmen auf andere Unternehmensbereiche zu beginnen.

Im Einzelnen werden die Aktivitäten weitergeführt durch die

- Fertigstellung aller Arbeitsplatzbeschreibungen (Aufgabe der dafür bestimmten Arbeitsgruppen),
- fortschreitende Etablierung des digitalen Schichtbuches für die Kommunikation des Fertigungsleiters mit den Schichtleitern und den Beschäftigten in der Fertigung,
- digitale Zusammenführung der Arbeitsbücher der Beschäftigten,
- digitale Vervollständigung der Technologiebeschreibungen,
- Erarbeitung eines Gesamtkonzepts zum Abspeichern und Ändern der neuen Arbeitsmittel des Wissensmanagements unter Berücksichtigung des Qualitätsmanagements im Unternehmen,
- Erstellung eines weiterführenden Konzepts für die Übertragung der Ergebnisse auf das gesamte Unternehmen. ▸

WAS HABEN WIR GELERNT?

Jedes Unternehmen steht vor der Herausforderung, Veränderung im laufenden Geschäftsbetrieb umzusetzen. Die Hürden hierfür sind hinlänglich bekannt. Daher an dieser Stelle nur noch einmal der Hinweis, dass der Einstieg in ein komplexes Thema wie das Wissensmanagement nur schrittweise und strukturiert erfolgen kann.

Für die Umsetzung gilt es, einen Pilotbereich zu wählen und hier die unterschiedlichen Vorgehensweisen und Instrumente anzuwenden. Dieses Verfahren hat sich für die Präzisionsoptik Gera GmbH bewährt. Nicht alle Vorgehensweisen und Instrumente waren zu Beginn so ausgereift, dass sie sich problemlos in die sonstigen Bereichs- und Unternehmensprozesse integrieren ließen. Hier konnte im Pilotbereich nachjustiert werden.

Projektmanagement und Projektumsetzung bedürfen interne Ressourcen. Kein Unternehmen und kein Beschäftigter kann ein so komplexes Projekt „nebenbei" bewältigen. Darum ist es unumgänglich, den in diesem Projekt beteiligten Beschäftigten Ressourcen in Form von Zeit zuzuweisen. Zeit bedeutet in diesem Fall die Zuweisung von Arbeitszeit für das Projekt – und damit auch die Freistellung von der Alltagsarbeit. ■

Literatur

Deutsche Gesellschaft für Qualität und Gesellschaft für Wissensmanagement (Hrsg.): Wissensmanagement in der Norm ISO 9001:2015. Frankfurt 2016.

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden 2006.

10

CHECKLISTE BETRIEBLICHES KOMPETENZMANAGEMENT

10 CHECKLISTE BETRIEBLICHES KOMPETENZMANAGEMENT

Mit der folgenden Checkliste möchten wir den Unternehmen ein Instrument an die Hand geben, um die Ist-Situation zu ermitteln und die Zufriedenheit mit dem betrieblichen Kompetenzmanagement darzustellen und zu überprüfen.

Diese Checkliste enthält kein absolutes Maß, um das Kompetenzmanagement zu bewerten; es gibt also keine Summe von Antworten anhand der das Kompetenzmanagement als „gut" oder „schlecht" bewertet werden kann.

Sondern sie soll dabei helfen, sich einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsfelder zu verschaffen und mögliche Gestaltungs- und Handlungsbedarfe zu erkennen.

Mit dieser Checkliste lassen sich in kleineren und mittleren Unternehmen alle Beschäftigen und die Gesamtzahl der Aktivitäten erfassen. Bei größeren Unternehmen bietet es sich an, diese Checkliste auf Unternehmensbereiche oder Tätigkeitsgruppen anzuwenden.

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

PERSONALPLANUNG

Personalbedarf quantitativ planen

Wir planen jährlich den aktuellen und auf mittlere Sicht prognostizierten quantitativen Personalbedarf.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir verfügen über kurz- und mittelfristige Unterlagen zur Finanz-, Investitions-, Produktions- und Absatzplanung und verschränken diese Prozesse mit unserer Personalplanung.	■ ■ ■ ■
■ Bei der Personalplanung berücksichtigen wir die Interessen unserer Beschäftigten (berufliche Entwicklung, Vereinbarkeit Familie und Beruf, Teilzeit/Vollzeit usw.).	■ ■ ■ ■
■ Wir betrachten jährlich unsere künftig zu erwartenden Abgangszahlen (Rente, ruhende Arbeitsverhältnisse, Mutterschutz/Elternzeit, Eigen- oder Fremdkündigung, Auslaufen von befristeten Arbeitsverträgen, Wechsel zwischen Arbeitsbereichen und Standorten)	■ ■ ■ ■
■ Wir prüfen jährlich, ob der Personalbedarf in den einzelnen Arbeitsbereichen angemessen ist. Neben dem Arbeitsvolumen berücksichtigen wir dabei die jeweils aktuellen Zahlen zum Krankenstand, zeitliche Puffer für Einarbeitung, Qualifizierung und Übernahme neuer Aufgaben sowie Erhol- und Verteilzeiten.	■ ■ ■ ■

Personalbedarf qualitativ planen

Wir haben ein klares Bild über die Veränderungen der Qualifikations-anforderungen für unsere Mitarbeiter/innen, resultierend aus	
Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ unseren technologischen Planungen.	
■ den Wünschen und Anforderungen unserer Kunden.	
■ den Wünschen und Interessen unserer Mitarbeiter/innen.	
■ unseren internen Planungen (z. B. Einsatzflexibilität, belastungsärmeres Arbeiten, Entwicklungswege).	

Rahmenbedingungen berücksichtigen

Wir betrachten systematisch externe Rahmenbedingungen, die für unsere Personalarbeit von besonderer Bedeutung sind.	
Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir analysieren regelmäßig die Arbeitslosenquoten, die Anzahl der Schulabgänger und das Berufswahlverhalten für Tätigkeiten, die für unser Unternehmen von zentraler Bedeutung sind (Engpässe bei der Rekrutierung).	
■ Wir verfolgen Trends zu den Erwartungen und Ansprüchen, die Menschen an ihre Arbeitsbedingungen und die Gestaltung ihrer Erwerbsbiographie haben und berücksichtigen diese in unserer Personalarbeit.	

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

AUSBILDUNG UND EXTERNE REKRUTIERUNG VON FACHKRÄFTEN

Rekrutierung von externen Fachkräften

Wir kennen unseren mittel- bis langfristigen Personalbedarf und vergleichen regelmäßig die aktuelle Situation mit unseren Rekrutierungszielen.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir wissen, was unser Unternehmen auszeichnet und machen mit unseren Stärken Marketing.	
■ Wir kennen die regionale und überregionale Arbeitsmarkt- und Bewerbungssituation.	
■ Wir haben eine Organisation, die ein professionelles Bewerbungsmanagement ermöglicht.	
■ Wir haben Stellen- und Aufgabenbeschreibungen sowie formulierte Anforderungen für die zu besetzenden Stellen.	
■ Wir zeigen Bewerbern Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen auf.	

BERUFLICHE ERSTAUSBILDUNG

Wir nehmen die berufliche Erstausbildung als Teil unserer Strategie zur Fachkräftesicherung.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir kooperieren mit Schulen, Berufs- Fach- und Hochschulen, um frühzeitig Kontakte mit potenziellen Auszubildenden zu knüpfen.	
■ Wir bieten Schülern Praktika in unserem Unternehmen an.	
■ Wir nutzen die sozialen Medien, um unsere Berufsausbildung aktiv darzustellen.	
■ Wir können Auszubildenden nachvollziehbare Kriterien und Beispiele aus unserem Unternehmen benennen, um nach der Ausbildung Karriere im Unternehmen zu machen.	

INTEGRATION NEUER BESCHÄFTIGTER

Für uns hat die Integration neuer Beschäftigter eine hohe Priorität und wir sehen dies als Führungsaufgabe an.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir haben ein ausformuliertes und niedergeschriebenes Einarbeitungsprogramm.	
■ Wir haben verantwortliche Beschäftigte benannt, die die neuen Beschäftigten durch die unterschiedlichen Phasen der Einarbeitung begleiten.	
■ Wir kümmern uns um die fachliche, soziale und werteorientierte Integration der neuen Beschäftigten.	
■ Wir kennen den Stand der Einarbeitung der neuen Beschäftigten.	
■ Wir führen mit den neuen Beschäftigten regelmäßig Gespräche und geben bzw. holen uns das Feedback über die Zufriedenheit mit der Einarbeitung ein.	

BINDUNG

Wir verfügen über ein ausformuliertes strategisches Konzept zur Bindung unserer Beschäftigten.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir achten darauf, dass das Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Leistungen sowie Gratifikation im Gleichgewicht bleibt.	
■ Wir stärken für unsere Beschäftigten die Motivationsfaktoren durch abwechslungsreiche Tätigkeiten, Handlungsspielräume und wertschätzende Führung.	
■ Wir ermöglichen eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, z. B. durch eine angepasste Arbeitszeitregelung.	
■ Wir fördern ein gutes Arbeits- und Betriebsklima.	
■ Wir eröffnen unseren Beschäftigten Weiterbildungsmöglichkeiten und eine berufliche Fortentwicklung.	

ENTWICKLUNG

Arbeit lernförderlich gestalten

Wir bieten unseren Mitarbeiter/innen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in und durch die Arbeit, um die Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf zu erhalten und zu fördern.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Unsere Tätigkeiten sind vielfältig und abwechslungsreich.	
■ Vorhandene Qualifikationen können in die Tätigkeit eingebracht, genutzt und weiterentwickelt werden.	
■ Eine dauerhafte fachliche Über- oder Unterforderung wird vermieden.	
■ Die Gesamttätigkeit beinhaltet im Idealfall einen vollständigen Handlungszyklus, bestehend aus vorbereitenden, ausführenden, prüfenden und optimierenden Aufgaben.	
■ Fachliche und zeitliche Ressourcen stehen bei Regelaufgaben als auch bei neuen Aufgaben im erforderlichen Umfang zur Verfügung.	
■ Handlungsspielräume sind bei der Ausführung der Tätigkeit (Was, Wann, Wie) vorhanden.	
■ Führungskräfte sorgen für eine gute Aufgabengestaltung und unterstützen Lernen im Prozess der Arbeit.	
■ Gemeinsames Arbeiten ermöglicht es, Leistungsspitzen zu puffern und reflexives Lernen zu fördern.	

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

Personalentwicklung und Qualifizierung

Wir verfügen über eine systematisch gestaltetes Vorgehen bei der innerbetrieblichen Qualifizierung.	
Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir erheben - mindestens einmal jährlich - die Qualifizierungsbedarfe unserer Mitarbeiter/innen.	
■ Bei der Festlegung unserer Qualifizierungsmaßnahmen werden die Wünsche der Mitarbeiter/innen gleichberechtigt zu den Anforderungen des Unternehmens berücksichtigt.	
■ Es werden Maßnahmen festgelegt, die aktuelle und künftige Anforderungen berücksichtigen, aber auch der Gestaltung beruflicher Entwicklungswege dienen.	
■ Können Mitarbeiter/innen ihre Tätigkeiten nicht mehr ausführen (Wegfall der Tätigkeit, technologische Veränderungen, gesundheitliche Einschränkungen), so werden diese rechtzeitig für neue Aufgaben und Arbeitsplätze vorbereitet.	
■ Es gibt Freiräume, gemachte Lernerfahrungen mit anderen zu reflektieren und dadurch das Lernen im Arbeitsteam zu erhöhen.	

Rahmenbedingungen gestalten

Wir gestalten Rahmenbedingungen für Lernen und Qualifizierung unserer Mitarbeiter/innen.	
Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir verfügen über berufliche Entwicklungswege (fachliche Wege oder Führungsaufgaben).	
■ Wir qualifizieren unsere Führungskräfte, damit diese die Entwicklungsmöglichkeiten unserer Mitarbeiter/innen fördern.	
■ Wir fördern Qualifizierungsmaßnahmen, in dem wir geeignete Freistellungsmöglichkeiten schaffen und uns an den Kosten beteiligen.	

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

POTENZIALE ERHALTEN (GESUNDHEIT)

Arbeit alter(n)sgerecht gestalten

Wir gestalten die Arbeit so, dass der Anteil an Fehlbeanspruchungen kontinuierlich reduziert und die Ressourcen in der Arbeit ausgebaut werden.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Unsere Arbeitsplätze und Bedingungen der Arbeitsumgebung sind ergonomisch gestaltet.	
■ Die Arbeitsaufgaben und Bedingungen der Arbeitsorganisation sind lern- und persönlichkeitsförderlich gestaltet.	
■ Unsere Führungskräfte leben eine mitarbeiterorientierte Führungskultur.	
■ Wir haben ein gutes Miteinander zwischen den Beschäftigten.	
■ Wir gestalten unsere Arbeitszeiten so, dass die Kriterien für eine ergonomische Gestaltung von Schichtplänen und Arbeitszeiten berücksichtigt werden.	
■ Wir verfügen über Arbeits- und Leistungsbedingungen, welche die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern.	
■ Wir fördern die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf.	
■ Wir verfügen über spezielle Regelungen für leistungsgewandelte Arbeitnehmer/innen und entlastende Bedingungen für Mitarbeiter/innen, die langjährig unter stark belastenden Arbeitsbedingungen gearbeitet haben.	

Entwicklungswege fördern

Wir vermeiden arbeitsbedingtes geistiges Voraltern und fördern berufliche Entwicklungswege.

Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir vermeiden berufliche Sackgassen.	
■ Wir verfügen über fachliche Entwicklungswege und fördern entsprechende Schritte unserer Mitarbeiter/innen.	
■ Wir vermeiden einseitige Tätigkeiten, die über einen längeren Zeitraum ausgeführt werden (Job-Rotation oder Anreicherung).	

Gesundheitsbewusstsein fördern

Wir fördern gesundes Verhalten.	
Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir fördern und achten auf gesundheitsgerechtes Verhalten (Hilfsmittel nutzen, keine dauerhafte Mehrarbeit usw.).	
■ Wir fördern einen gesundheitsförderlichen Lebensstil durch Informationen, Kurse und sportliche Aktivitäten (Ernährung, Bewegung, psychisches Wohlbefinden usw.	

WISSENSMANAGEMENT – KNOW-HOW SICHERN

Wir erhalten aktuelles Wissen im Unternehmen und gewinnen neues Wissen hinzu, das für unser Unternehmen und unsere Beschäftigten von Bedeutung ist.	
Ansatzpunkte	Bitte Bewerten Sie
■ Wir verfügen über ein Wissensmanagementsystem, das nach ISO 9001:2015 zertifiziert werden kann.	
■ Wir verfügen über eine EDV-Struktur, mit der relevante Informationen gespeichert und arbeitsplatznah zur Verfügung gestellt werden können.	
■ Wir haben Wissensziele definiert und das relevante aktuelle Wissen im Unternehmen identifiziert.	
■ Wir ermöglichen den Beschäftigten neues Wissen zu erwerben und in das Unternehmen einzubringen (z. B. durch Seminare, Tagungen, Weiterbildung).	
■ Wir verfügen über Strukturen, in der Wissen im Unternehmen verteilt werden kann (z. B. Gruppen-/Projektarbeit, unternehmensinterne Schulungen).	
■ Wir achten darauf, dass das relevante Wissen im Unternehmen genutzt wird.	
■ Wir verfügen über Strukturen, die die Wissensbewahrung im Unternehmen möglich machen (z. B. ausscheidende MA arbeiten neue MA ein, Lessons Learned nach Projektende).	
■ Wir bewerten unser Wissensmanagementsystem, entwickeln es weiter und passen es veränderten Bedingungen an.	

Die Farben in der Checkliste geben an: ■ trifft zu, ■ eher ja, ■ eher nein, ■ trifft nicht zu

11 AUTORENVERZEICHNIS

Wolfgang Anlauft
Geschäftsführer ffw GmbH, Nürnberg

Maik Biel
Arbeitsvorbereitung Mikrostrukturierung und Projektleiter, Präzisionsoptik Gera GmbH, Gera

Thomas Habenicht
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik, IG Metall Vorstand, Frankfurt/M.

Hans-Dieter Hartwich
Personal- und Organisationsentwickler, ffw GmbH, Nürnberg

Uwe Helmsdorf
Geschäftsführer Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH, Bad Köstritz

Marlen Kirschnick
Personalreferentin, ELECTRONICON Kondensatoren GmbH, Gera

Jan Schubach
Geschäftsführer Personal und Logistik, Präzisionsoptik Gera GmbH, Gera

Manfred Schubach
Gründer und Geschäftsführer, Präzisionsoptik Gera GmbH, Gera

Ingo Singe
Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Jena

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.

9 783000 605109

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung