

# Demografieaktive Personalarbeit

Fachkräfte entwickeln · unterstützen · sichern



## Projektbericht

Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung  
Ausgangssituation, Projektziele, Umsetzung und Ergebnisse





Qualifizierte Fachkräfte sichern die Wettbewerbsfähigkeit und machen Innovationen möglich. Sie sind die Basis für Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand.

Der demografische Wandel zählt auch für die Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg zu den größten Herausforderungen. Mit fast 47 Jahren liegt der Altersdurchschnitt in der Metall- und Elektroindustrie sehr hoch. Schon in wenigen Jahren wird jeder zweite Beschäftigte 50 Jahre und älter sein – die Sicherung unserer Fachkräfte wird somit auch hier zu einem bestimmenden Thema des Arbeitsmarktes.

Wir wollten deshalb die Herausforderungen frühzeitig benennen und Lösungen finden. Daher hat der Verband der Metall- und Elektroindustrie die Entwicklungen beobachtet und konkrete Überlegungen zur Unterstützung seiner Mitgliedsunternehmen angestellt.

Bereits im Januar 2011 ging das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ an den Start. Die Unterstützung unserer Mitgliedsunternehmen, ihre Personalarbeit demografieaktiv zu gestalten, war die Kernaufgabe des Projektes. Die gute Resonanz bei unseren Mitgliedsunternehmen zeigt uns die Notwendigkeit, wie wichtig Personal- und Organisationsentwicklung dabei ist.

Unternehmen werden wettbewerbsfähiger, wenn sie von einer kurzfristigen Personalplanung zu einer weitsichtigen Personalstrategie wechseln: Welche Fachkräfte mit welchen Kompetenzen werden heute und morgen benötigt? Wie gestalten sich dazu passende Personal- und Organisationsentwicklungen? Jedes Unternehmen braucht individuelle Lösungen, die zu seiner Kultur und zu seinem Kerngeschäft passen. Aber auch die Bündelung von Themen und der Erfahrungsaustausch sind wichtige Parameter einer konstruktiven Beratung, wie sie im Projekt umgesetzt werden konnte.

Qualifizierte Fachkräfte machen unsere Industrie aus und sind der Garant für den Erfolg. Wir werden den durch das Projekt begonnenen Prozess mit unseren Mitgliedsunternehmen auch zukünftig gemeinsam gestalten. Daher bieten wir die Beratung auch nach dem Projektende im September 2013 an und begleiten weiter intensiv unsere Mitgliedsunternehmen zum Thema Fachkräftesicherung.

Christian Amsinck  
Hauptgeschäftsführer

Klaus Dieter Teufel  
stellv. Hauptgeschäftsführer

Andreas Fleischer  
stellv. Hauptgeschäftsführer



Jürgen Dörich, Südwestmetall; Dr. Stephan Sandrock, ifaa;  
Sibylle Adenauer, ifaa; Dr. Michael Stahl, Gesamtmetall (v.l.n.r.)



Carmen Kansok, Leitung Personal Gestamp Umformtechnik  
GmbH, Ludwigsfelde



Im Vordergrund Ute Jerzynek, Leitung Personal GEA Refrigerati-  
on GmbH; Michael Fritsch, Leitung Personal IPH



Dr. Stefan Romberg, Geschäftsführung PUK-WERKE KG



Bertram Caspari, Leitung Personal Mercedes Benz, Ludwigsfelde  
berichtet über das Betriebliche Gesundheitsmanagement



Stefan Moschko, Leiter Personal Departement Deutschland,  
Siemens AG und Vorsitzender des VME-Mitgliederrates

## Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung

VME – Die Stimme der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg 4

### Ausgangssituation, Projektbeschreibung und Ergebnisse

Was ändert sich für die Unternehmen durch den demografischen Wandel?	6
Projektziel und Projektumsetzung	10
Projektberater	16
Die VME-Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse	18
Der VME-Fachkräftecheck	20
Erkenntnisse aus dem Projekt	24
Ergebnisse aus der VME-Altersstrukturanalyse und dem VME-Fachkräftecheck	27
Projektmarketing	32

### Workshops und Weiterbildungen 35

Workshop	I	Demografieaktive Personalarbeit	37
	II	Generationsbewusste Zusammenarbeit im Unternehmen	39
	III	Neue Wege zur Fachkräftegewinnung im Internet	42
	IV	Der Bewerber als Kunde: Fachkräfte binden und integrieren	43
	V	Kompetenz gewinnt – Wissen teilen und weitergeben	45
	VI	Mitarbeitergespräche erfolgreich einführen und umsetzen	47
	VII	Weiterbildung fördern – Instrumente und Möglichkeiten	49
	VIII	Gesund im Betrieb – bis 67 an der Werkbank?	50
	IX	Motivation durch Mitarbeitergespräche	52

Weiterbildung	I	Grundlagen des Weiterbildungsmanagements	54
		Interview mit Prof. Dr. Manfred Becker	56
	II	Führungskraft als Lerncoach und Lernen im Produktionssystem	60
	III	Mitarbeiterentwicklung als Führungsaufgabe	62
	IV	Gesundheitsförderung im Betrieb – Erfolgreich planen und umsetzen	64
	V	Wissenstransfer- und Lernbegleiter	66
VI	Gestaltung einer leistungsfähigen Personal- und Organisationsentwicklung	68	

### Projektarbeit in den Unternehmen 73

Unternehmensbeispiel	1	Aufbau langfristiger Personalentwicklungskompetenz	74
	2	Qualifizierung und Entwicklung	76
	3	Gesundheit am Arbeitsplatz	78
	4	Kompetenzen für demografischen Wandel	80
	5	Fehlerkultur – Instrument für Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung	81
	6	Ziele und Visionen – Potenzialerkennung und Kompetenzermittlung	82
	7	Stärkung der Unternehmenskultur – ergebnisorientierte Kommunikation	84
	8	Wissen transferieren – Schaffung einer Lernkultur	86
	9	Förderungsbedarf aus dem Kompetenzprofil	88
	10	Systematische Nachfolgeplanung und Personalentwicklung	90

### Anhang

Literaturhinweise	91
Impressum	92



## Die Stimme der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg.

Der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. ist der freiwillige Zusammenschluss von Unternehmen der größten Industriebranche im Wirtschaftsraum Berlin-Brandenburg.

Durch den Abschluss von Tarifverträgen gestalten wir als Träger der grundgesetzlich garantierten Tarifautonomie eigenverantwortlich die Arbeitsbedingungen für unsere Mitgliedsunternehmen. Darüber hinaus koordinieren, bündeln und vertreten wir die Interessen unserer Mitglieder gegenüber Politik, Verwaltung, Gerichten, Gewerkschaften und Medien sowie in der Sozialversicherung.

**Unser Ziel ist dabei die weitere Stärkung der Metall- und Elektroindustrie zum Wohle der gemeinsamen Region Berlin-Brandenburg. Deshalb arbeiten wir an der stetigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit unserer Mitgliedsunternehmen.**

Unsere Mitgliedschaft in der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. und bei GESAMTMETALL stärkt die Position unserer Branche auf regional- und bundespolitischer Ebene.

### Arbeitsbedingungen wettbewerbsfähig gestalten.

Die Gestaltung wettbewerbsfähiger Arbeitsbedingungen für unsere Mitgliedsunternehmen ist unser wichtigstes Anliegen. Deshalb setzen wir uns für flexible, unternehmerorientierte Tarifverträge ein. Bei der betrieblichen Anwendung unserer Tarifverträge erhalten unsere Mitglieder kompetente Unterstützung.

### Chancen optimieren und Risiken minimieren.

Arbeitsrecht birgt Chancen und Risiken. Wir helfen unseren Mitgliedern, die richtige Entscheidung zu treffen. Unsere auf das Arbeitsrecht spezialisierten und erfahrenen Rechtsanwälte beraten und vertreten Mitgliedsunternehmen in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts.

### Fach- und Führungskräfte gewinnen und halten.

Die Besetzung von Fach- und Führungspositionen wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung eine immer größere Herausforderung. Wir beraten unsere Mitglieder umfassend – von der Personalakquise über eine systematische Personalentwicklung bis hin zu präventivem Gesundheitsmanagement.





### Standortbedingungen weiterentwickeln.

Attraktive Wirtschaftsbedingungen stärken die Wettbewerbsfähigkeit unserer Mitgliedsunternehmen. In enger Zusammenarbeit mit der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg setzen wir uns in unserer Region für die Verbesserung der Infrastruktur und leistungsfähige Rahmenbedingungen ein.

- Unterstützung von politischen Initiativen zur Stärkung von Industrie, Innovation und Zukunftsfeldern wie der Elektromobilität
- Erhaltung und Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, Stärkung des internationalen Luftverkehrs- und Logistikkreuzes
- Gewährleistung der Energie-Versorgungssicherheit zu wettbewerbsfähigen Preisen

### Information und Beratung.

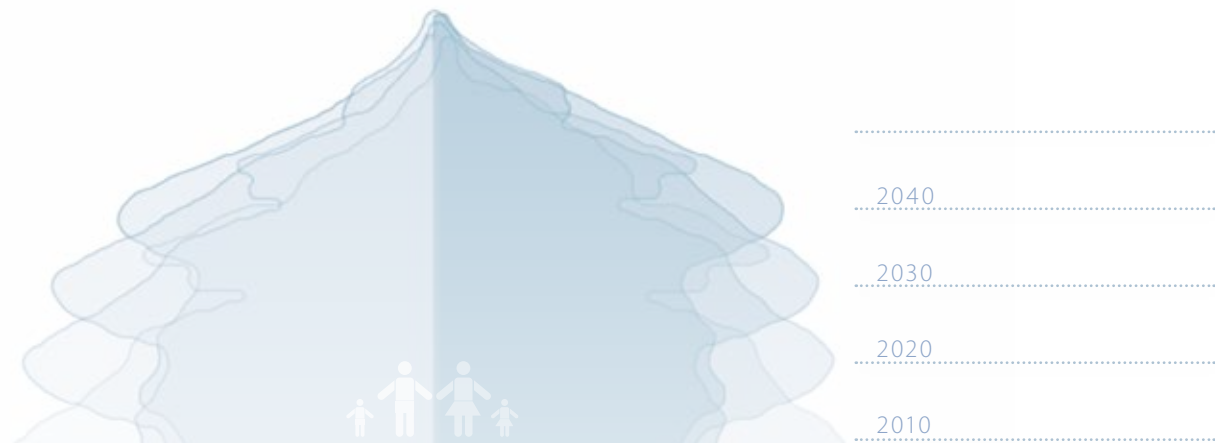
Wir helfen unseren Mitgliedern, den Durchblick zu behalten, wenn es darum geht, die zahlreichen Regelungen und Neuerungen im Arbeitsrecht, der Arbeitswissenschaft und in anderen für sie wichtigen Bereichen mit den Notwendigkeiten einer wettbewerbsorientierten Unternehmensführung in Übereinstimmung zu bringen.

- Bereitstellung aktueller statistischer Daten und Fakten, Konjunkturberichterstattung
- Information und Beratung zu Finanzierung und Förderprogrammen
- Praxisnahe Veranstaltungen, Inhouse-Schulungen und Arbeitskreise
- Erfahrungsaustausch für Geschäftsführer, Personalleiter, Fertigungsleiter, Ingenieure und Pressesprecher
- Aktuelle Informationen und Arbeitshilfen
- Intranet

### Die ganze Welt der Metall- und Elektroindustrie unter einem Dach:

- Automobilindustrie und Schienenfahrzeugbau
- Maschinen- und Anlagenbau
- Energietechnik
- Medizintechnik, Elektrotechnik und Elektronik
- Luft- und Raumfahrtindustrie
- Metallbe- und -verarbeitung
- Feinmechanik, Optik

## Ausgangssituation



# Was ändert sich für die Unternehmen in der Region Berlin und Brandenburg durch den demografischen Wandel?

Auslöser für das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ war die Prognose für die Bevölkerungsentwicklung in Berlin und Brandenburg. Der demografische Wandel offenbart sich in den Bevölkerungszahlen, in der Zusammensetzung der Bevölkerung und der Zahl der Erwerbstätigen. Dabei entwickeln sich Berlin und Brandenburg auch in Zukunft ganz unterschiedlich.

### Die Prognosen

Berlin wächst bis 2030 langsam an, der Altersdurchschnitt wird höher und die Zahl der Erwerbstätigen bleibt in etwa gleich. Damit liegt Berlin im bundesweiten Trend, der attraktive und meist wirtschaftlich starke Ballungsräume wachsen sieht. Aber nach 2030 wird die Zahl der Einwohner Berlins, trotz höherer Lebenserwartung und steigenden Zuzugs, sinken.

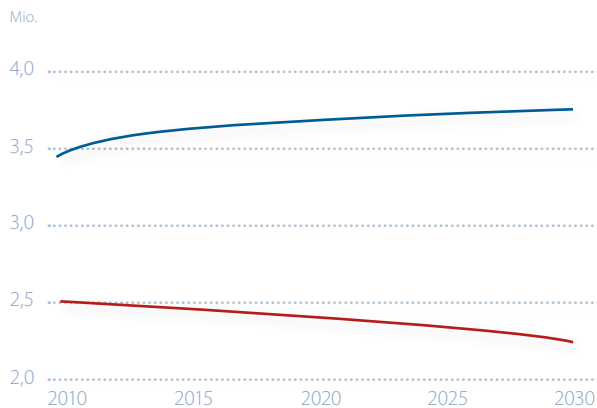
Brandenburg als Peripherie-Region hat es deutlich schwerer. Bis 2030 wird die Bevölkerung im Vergleich zu 2010 um zehn Prozent sinken. Der Gürtel um Berlin herum ist besonders dicht besiedelt. Fast die Hälfte der Brandenburger Bevölkerung wird im Berliner Umland wohnen und dem Trend

der Hauptstadt in etwa folgen. Dramatisch ändert sich die Situation aber vor allem in den äußeren Landesteilen Brandenburgs: Die Bevölkerungszahl fällt in bestimmten Gebieten enorm zurück. Nach dem Mauerfall konnte Brandenburg noch über Jahre einen hohen Zuwachs verzeichnen. Diese Wanderungsgewinne aber gehen zurück, denn die Abwanderung von Berlinern ins Umland wird weniger und die Abwanderung der mobilen jüngeren Generationen aus Brandenburg heraus wird abnehmen. Im Jahr 2030 wird jeder dritte Einwohner hier 65 Jahre und älter sein. Diese Entwicklung aber birgt auch große Chancen: Die anstehenden Verrentungen bieten gute Aussichten für qualifizierte junge



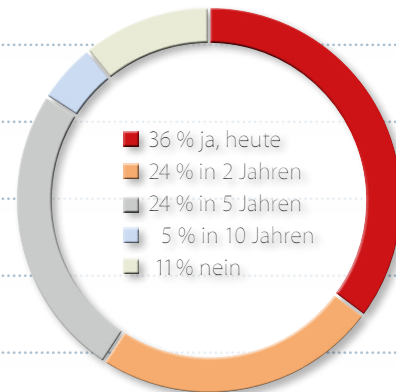
## Ausgangssituation

Bevölkerungsentwicklung in — Berlin und — Brandenburg



Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Verkehr, Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke. Kurzfassung, 2012 und Amt für Statistik, Bevölkerungsprognose für das Land Brandenburg, 2012

Haben Sie ein **Fachkräfteproblem?**



Auf die Frage „Haben Sie ein Fachkräfteproblem?“ antworten bereits heute mehr als ein Drittel der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg mit „ja“  
Quelle: Umfrage des VME, Sommer 2012

Für beide Regionen gilt, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels akut und ganz konkret sind und den wirtschaftlichen Erfolg gefährden können.

Fachkräfte in Brandenburg. Das Thema Aus- und Weiterbildung beinhaltet zum einen also die Verpflichtung, zum anderen aber die Chance, diesen Schatz zu heben.

Für beide Regionen gilt, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels akut und ganz konkret sind und den wirtschaftlichen Erfolg gefährden können. In Berlin und Brandenburg wird die Bevölkerungszahl langfristig sinken und – wie im bundesweiten Trend – ebenso das Arbeitskräftepotential: Der Anteil der über fünfzigjährigen Arbeitskräfte in den Unternehmen wird analog zum Altersdurchschnitt steigen.

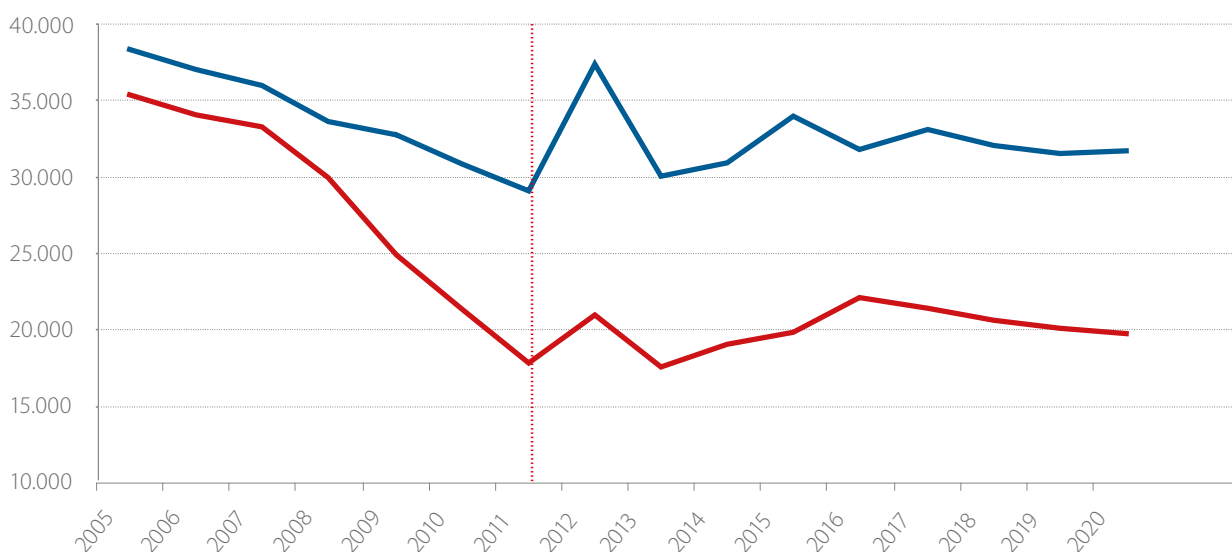
### Schon jetzt hoher Fachkräftemangel

Damit ändern sich die Rahmenbedingungen und folglich auch die Personalstrategien und Handlungsfelder. Schon jetzt macht sich der Fachkräftemangel in kleinen und mit-

telständischen Unternehmen bemerkbar, insbesondere in einigen typischen Metallberufen. Die Veränderungen haben empfindliche Auswirkungen auf die Altersstruktur, auf die Qualifikations- und die Kompetenzstruktur der Unternehmen.

Eine Umfrage des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie zeigte, dass bereits jetzt – der Befragungszeitpunkt war im Sommer 2012 – ein Drittel der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg ein akutes Fachkräfteproblem hat. In zwei und fünf Jahren glaubt ein weiteres Viertel der Unternehmen betroffen zu sein. Personalstrategische Themen aber müssen mit mindestens drei Jahren Vorlauf definiert werden, sonst droht die operative Gestaltung zu misslingen. Höchste Zeit also, dass die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie dieses Thema ganz oben auf ihre Agenda setzen.

## Ausgangssituation



Absolventen und Abgänger allgemeinbildender Schulen in Berlin und Brandenburg bis 2020

Quelle: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Vorausberechnung der Schüler und Absolventenzahlen 2005 – 2020

**Erschwerend hinzu kommt ein Ungleichgewicht in Berlin und Brandenburg: Angebot und Nachfrage stimmen nicht überein.** Die Qualifikationen, die für die offenen Stellen erforderlich wären, weichen von den Qualifikationen der Arbeitslosen erheblich ab. Die Bundesagentur für Arbeit zeigt auf, dass dieses Missverhältnis zwischen dem auf dem Arbeitsmarkt Gebotenen und Gebrauchten, rein rechnerisch, gerade bei Fachkräften mit qualifiziertem Berufsabschluss und geringqualifizierten Arbeitskräften besteht.

In der Region Berlin und Brandenburg wird nach Berechnungen der Kultusministerkonferenz die Zahl der Schulabgänger bis zum Jahr 2020 zurückgehen. Angenommen, man schreibe das betriebliche Ausbildungsangebot des Jahres 2007 unverändert fort, dann müssten die Unternehmen im Jahr 2020 alle Schulabsolventen ohne Schulabschluss sowie die mit Haupt- und Realschulabschluss einstellen. Würden alle anderen Schulabgänger studieren, dann wäre eine Studierendenquote von vierzig Prozent zu gewährleisten, wie

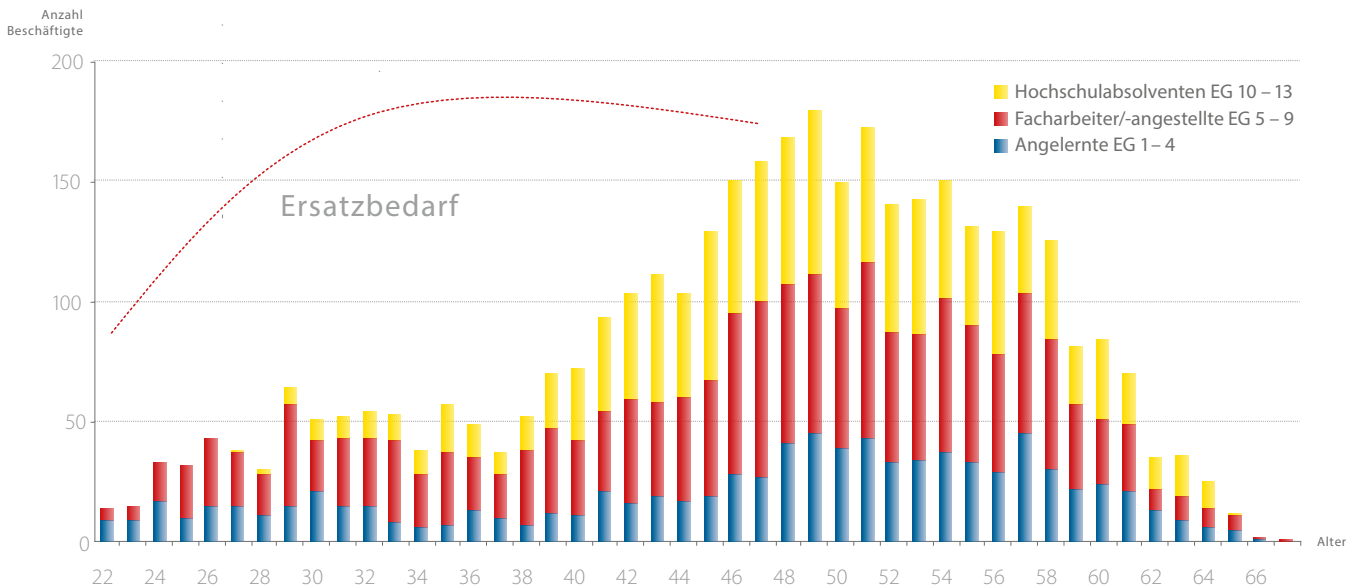
dies Politik und Wirtschaftsverbände für nötig erachten. Im Ergebnis bedeutet dies, dass die Unternehmen immer größere Schwierigkeiten haben werden, ihren Fachkräftebedarf mit dem Instrument der betrieblichen Ausbildung zu sichern.

Bis 2015 werden die Zahlen der Studierenden in Deutschland ansteigen, so lautet die Prognose. Danach aber werden sie aufgrund der demografischen Entwicklung sinken. Differenziert man nach den verschiedenen Regionen Deutschlands, so zeigt sich, dass in den neuen Bundesländern bereits 2009 ein unaufhaltsamer Rückgang der Studierendenzahlen einsetzte, der sich bis 2017 immer weiter beschleunigen wird.

### Der Bedarf steigt – das Angebot sinkt

Obwohl nicht alle Fachkräfte unbedingt Mangelware sind, ist der demografische Wandel auf dem Land viel stärker zu spüren. Während dort in manchen Branchen und Regionen

## Ausgangssituation



Altersstrukturanalyse von 21 Unternehmen, ca. 5.000 Beschäftigte

VME-Tarifvertrag Berlin-Brandenburg; EG = Entgeltgruppe; Darstellung: Projekt Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung

Fachkräfte kaum zu bekommen sind, erweist sich die Situation für große Unternehmen und Metropolen als deutlich besser. Für die Personalarbeit eröffnet das Handlungsfeld „Fachkräftemangel“ somit ein äußerst vielschichtiges und differenziertes Terrain.

Das Projektteam hat in den teilnehmenden VME-Unternehmen deshalb gleich zu Beginn die Altersstruktur der Beschäftigten untersucht. Es fällt auf, dass ausgesprochen viele Beschäftigte im mittleren Alterssegment zwischen Anfang 40 bis Mitte 50 die Altersstruktur bestimmen. Dieser alterszentrierten Struktur wächst eine deutlich geringere Zahl von möglichen Nachfolgern nach.

Führt man die aktuellen Werte mittel- und langfristig fort, wird offensichtlich, dass die Zahl der Nachfolger zu klein ist, um die Zahl der Beschäftigten beizubehalten. Der ‚nachwachsende‘ Ersatz wird zahlenmäßig nicht ausreichen und das Erfahrungswissen der Beschäftigten wird dieses Manko nicht

ausgleichen können. Hinzu kommt, dass in fünf Jahren jeder zweite Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie über 50 Jahre alt sein wird. Themen wie altersgerechte Arbeitsplätze oder Wissenstransfer rücken in den Vordergrund und gewinnen stark an Bedeutung.

**Fehlt ein Gut, so liegt es nahe, es zu beschaffen. Kann dieses Gut jedoch nicht oder nur schwer beschafft werden, dann braucht es intelligente Lösungen, damit der entstehende Mangel nicht zum Geschäftsrisiko wird.**

Die traditionellen Methoden der Personalgewinnung werden bald an ihre Grenzen stoßen

Denn die traditionellen Methoden der Personalgewinnung werden bald an ihre Grenzen stoßen. Genau an diesem Punkt setzt das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ an.

## Projektziel und Projektumsetzung

# Was sollten Unternehmen angesichts der demografischen Entwicklungen tun?

„Es ist nicht alles neu, was aktuell unter dem Stichwort ‚demografieaktiv‘ in der betrieblichen Personalpolitik diskutiert wird. Richtig ist aber, dass wir die verfügbaren personalwirtschaftlichen Instrumente bündeln müssen, um uns als Unternehmen auf deutlich weniger Bewerber und älter werdende Belegschaften einzustellen. Der Bereich „Personal“ wird zukünftig eine stärkere Rolle bei unternehmenspolitischen Entscheidungen spielen müssen.“

Eine vorgeschaltete Altersstrukturanalyse zeigt betriebsgenau das Problem: Wer scheidet wann aus? Welche Qualifikationen und Kompetenzen gehen verloren? Wie muss Ersatz beschafft werden? Aus diesen Fragen lassen sich bereits viele Maßnahmen ableiten – von der Ausbildung über die gezielte Höherqualifizierung bis hin zum Wissensmanagement zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern.“

Burkhard Ischler, Vorsitzender des Vorstandes des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie (VME) anlässlich des M+E Forums am 6. April 2011



### Projektziel – der Auftrag

Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ hatte das Ziel, in vierzig Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME) über den Zeitraum von drei Jahren Personalentwicklung und speziell innerbetriebliche Weiterbildung als Instrument zur Fachkräftesicherung zu etablieren.

#### Für Qualifizierung befähigen

Ein Teilziel des Projektes bestand in der Befähigung der Projektteilnehmer, den Qualifizierungsbedarf in ihren Unternehmen zu ermitteln, damit sie danach Maßnahmen zur Personalentwicklung selbst um- und einsetzen können. Der „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ (TV Q) für die Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg schafft hierfür die Basis zwischen den Sozialpartnern.

### Sensibilisierung

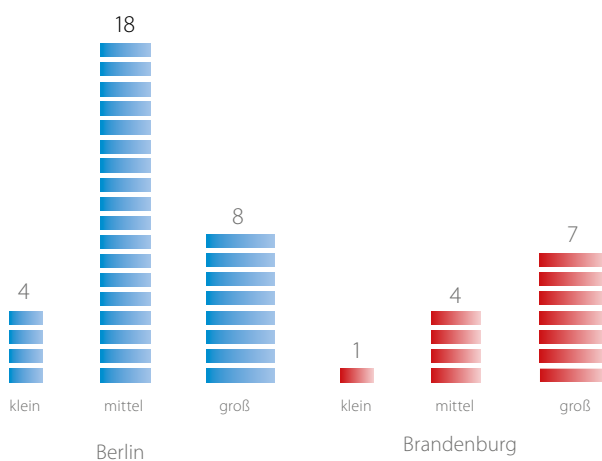
Vorab müssen Unternehmen aber ihre Handlungsfelder kennen. Die Sensibilisierung für eine systematische Personalentwicklung war Voraussetzung für den Einsatz von Methoden und Instrumenten.

- **Warum ist demografieaktive Personalarbeit für mein Unternehmen wichtig?**
- **Welche Thematiken werden für unser Unternehmen in der Zukunft relevant?**

Die Beratungsleistung richtete sich in erster Linie an kleine und mittlere Unternehmen in Berlin und Brandenburg. Als Teilnehmer vorgesehen waren drei kleine Betriebe mit bis zu 50 Mitarbeitern, zweiunddreißig mittlere Betriebe mit bis zu 250 Mitarbeitern und fünf große Unternehmen mit über 250 Beschäftigten.

## Projektziel und Projektumsetzung

Insbesondere die größeren Unternehmen waren stärker vertreten als ursprünglich vorgesehen. Hier kann man festhalten, dass zum einen der Beratungsbedarf zu den Themenfeldern der Fachkräftesicherung auch bei diesen Unternehmen hoch ist und dass zum andern gerade hier personelle Kapazitäten vorhanden sind, die es ermöglichen, an den unterschiedlichen Handlungsfeldern arbeiten zu können.



Am Projekt beteiligten sich insgesamt 42 Unternehmen in Berlin und Brandenburg.

Die jahrelangen, guten Kontakte der Geschäftsführer, Personalleiter bzw. Personalverantwortlichen zu den Ansprechpartnern innerhalb des VME bildeten eine gute Basis für die Erstgespräche in den Unternehmen. Diese konnten gemeinsam mit den jeweils zuständigen „Verbandsingenieuren“ der Abteilung „Tarifpolitik und Betriebliche Tarifierung“ geführt werden. Die vertrauensvolle langjährige Zusammenarbeit war zugleich Türöffner und Fundament für das Interesse an dieser weiteren Dienstleistung des Verbandes.

### Personal-Management in kleinen und mittleren Betrieben

Viele kleine und mittlere Unternehmen gehen noch immer davon aus, dass für sie die Bereitstellung von personellen und inhaltlichen Ressourcen für eine qualifizierte und nachhaltige Personalentwicklung nicht erforderlich ist. Entsprechend unterschiedlich und differenziert sind auch ihre Anforderungen an das Personalmarketing und die Perso-

nalorganisation. Einige Unternehmen sprechen schon jetzt von einem spürbaren Fachkräftemangel, für andere ist dies noch kein Thema.

### Abbildung der Altersstruktur verdeutlicht Handlungsbedarf

In manchen Unternehmen ist der Altersdurchschnitt dramatisch hoch, andere haben rechtzeitig für jungen Nachwuchs gesorgt. Die Frage nach der Relevanz dieser Thematiken wird sehr unterschiedlich beantwortet und angegangen: Hier bereiten sich Führungskräfte intensiv darauf vor, mit einer älter werdenden Mannschaft zu arbeiten, dort wiederum sind sie geradezu überrascht, wenn sie die Altersstruktur ihrer Abteilung auf einmal konkret abgebildet sehen.

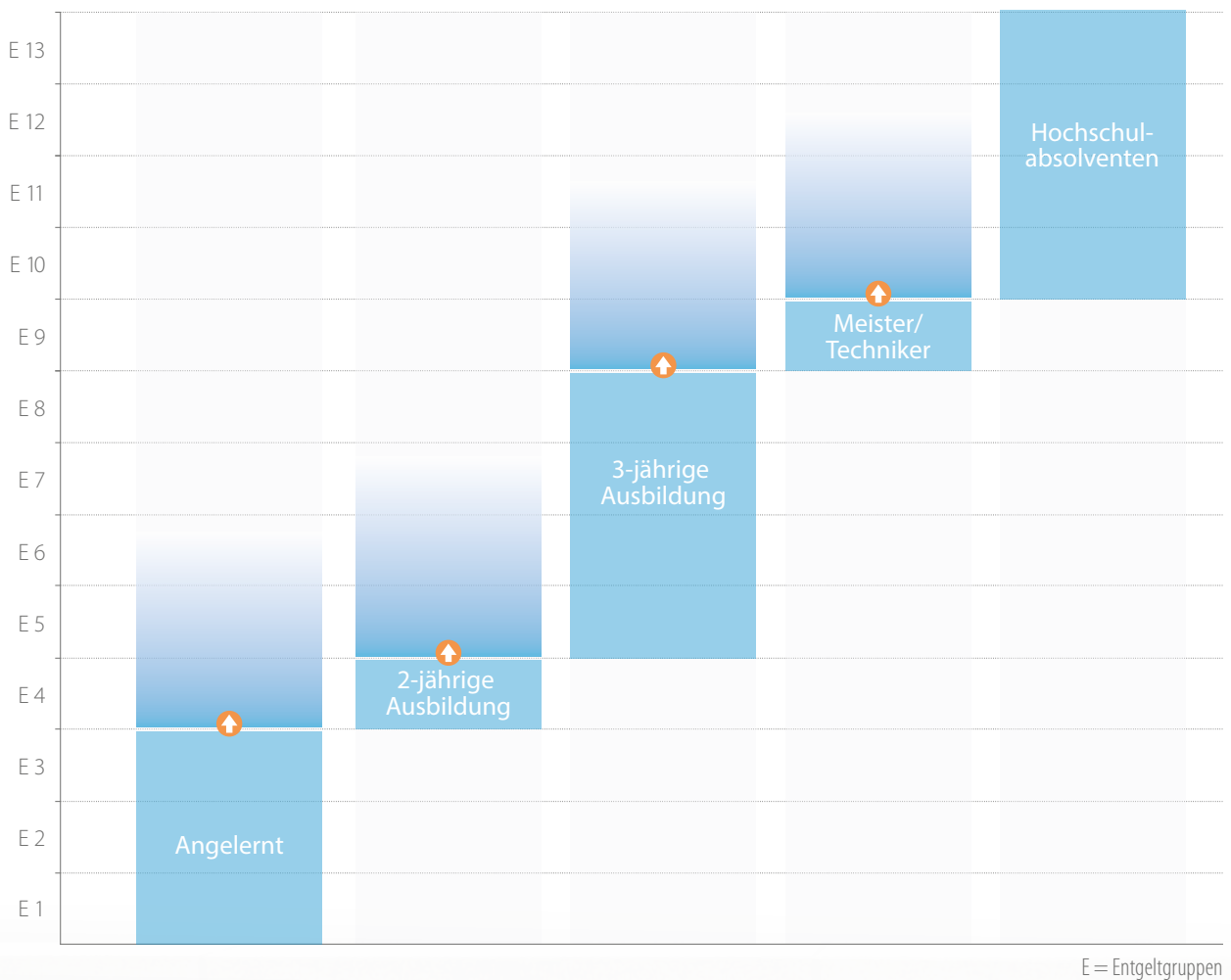
Klare Strategien bis hin zur langfristigen Personalplanung können die Unternehmen aber nur dann entwickeln, wenn sie über die nötigen personellen und fachlichen Kapazitäten verfügen, um die zukünftigen Anforderungen und Entwicklungen gut und richtig einzuschätzen. Dafür sollten sie zum einen die Strukturen und Aktivitäten der Personalentwicklung beleuchten und zum andern die Personalbedarfsplanung in Zusammenarbeit mit den Führungskräften betrachten. Wichtig als Ergänzung ist, die Altersstrukturdaten im Betrieb zu erheben, um eine möglichst wirklichkeitsnahe Aussage zum Qualifizierungsbedarf zu erhalten.

Voraussetzung für die Erreichung von Projektzielen war, dass die Unternehmen für die nächsten Jahre eine konkrete Vorstellung über ihre langfristige Entwicklung haben, idealerweise sogar über eine strategische Planung verfügen. Dass sie ihren Personalbedarf detailliert und realistisch einschätzen sowie die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Kompetenzen – nicht nur vorhandene sondern auch zukünftige – richtig zuordnen können. Genau diese Voraussetzungen aber können kleine und mittlere Betriebe oft nicht einfach so mitbringen.

Die Beratung innerhalb des Projektes richtete sich ausschließlich an Mitgliedsunternehmen des VME, die an den Entgelttarifvertrag (ERA) gebunden sind.

## Projektziel und Projektumsetzung

### ↑ Fachkräfte durch Qualifizierung



Die ersten Überlegungen konzentrierten sich darauf, die Beschäftigten höher zu qualifizieren, damit sie teilweise Arbeitsaufgaben in den darüber stehenden Entgeltgruppen ausführen können und somit fehlende Fachkräfte ersetzen. Fehlt beispielsweise ein Facharbeiter, dann kann dieser durch einen Angelernten teilweise ersetzt werden. Das setzt sicher ein geeignetes Potential voraus und passgenaue modulare Schulungen. Dies kann in manchen Fällen ein möglicher Weg zur Lösung sein. Eine strategische Personalplanung, Transparenz über die Kompetenzen der Beschäftigten sowie gute Kenntnisse der jeweiligen Abteilungssituation sind für diesen Weg notwendig und liegen im Vorfeld dieser Überlegung.



## Projektziel und Projektumsetzung

### Projektumsetzung

Systematische Personalentwicklung ist komplex und kann nirgendwo einfach eingeführt und umgesetzt werden. Sie ist ein permanenter Prozess und muss als fortlaufende Aufgabe in die Personalabläufe integriert werden. Geschäftsführern, Führungskräften, Personalleitern und -referenten verlangt sie einiges ab.



*„Systematische Personalentwicklung sichert den Unternehmen die Attraktivität, die sie in Zukunft ganz dringend brauchen für die Anwerbung von Spezialisten bzw. von Fach- und Nachwuchskräften. Wer über keine systematische Personalentwicklung verfügt, wer also eine unsystematische bis gar keine Personalentwicklung hat, ist „Arbeitgeber unter ferner liefen“. Das ist jemand der dann zum Zuge kommt, wenn nichts mehr bleibt und das wird für die Guten nicht der Fall sein. Also wer die Guten, wenn man so will, die Besten haben will, braucht eine systematische Personalentwicklung.“*

Prof. Dr. Manfred Becker, Universität Halle-Wittenberg

Daher ist es unverzichtbar, jede Führungskraft im Unternehmen zu befähigen, Personalentwicklung gezielt zu betreiben. Mitarbeiter wollen grundsätzlich gefördert werden, egal ob sie in der ‚Teppichetage‘ angestellt sind oder auf der Fläche arbeiten. Die überwiegende Anzahl der Mitarbeiter ist entwicklungsbereit und möchte Fähigkeiten erwerben, die sie anwenden und übertragen kann.

*„Mitarbeiter gehen nur in ein Unternehmen, wenn sie sicher sind, dass sie in ein anderes wechseln können. Deshalb muss die Personalentwicklung in systematischer Art und Weise dafür sorgen, dass die Mitarbeiter hypothetisch wechselfähig bleiben. Gut qualifizierte, aktuell befähigte Mitarbeiter haben dann kaum einen Wechselgrund. Das wird die Zukunft essentiell entscheiden.“*

Prof. Dr. Manfred Becker, Universität Halle-Wittenberg

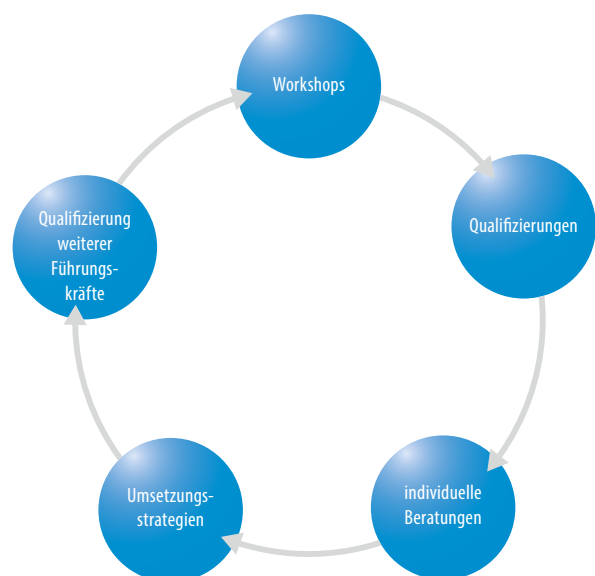
Somit ergaben sich diverse Ansätze, die Unternehmen in kleinen und größeren Schritten bei ihrer Personalarbeit konkret zu begleiten.

► Welche demografieaktiven Instrumente gibt es?

► Wie sieht die Alters- und Qualifikationsstruktur aus?

Gemeinsam mit den Projektberatern erarbeiteten die beteiligten Unternehmen aus Ist- und Soll-Analyse den unternehmensspezifischen Bedarf. Je nach Ergebnis entwickelten sie einen eigenen Handlungsplan und vereinbarten die notwendigen Schritte.

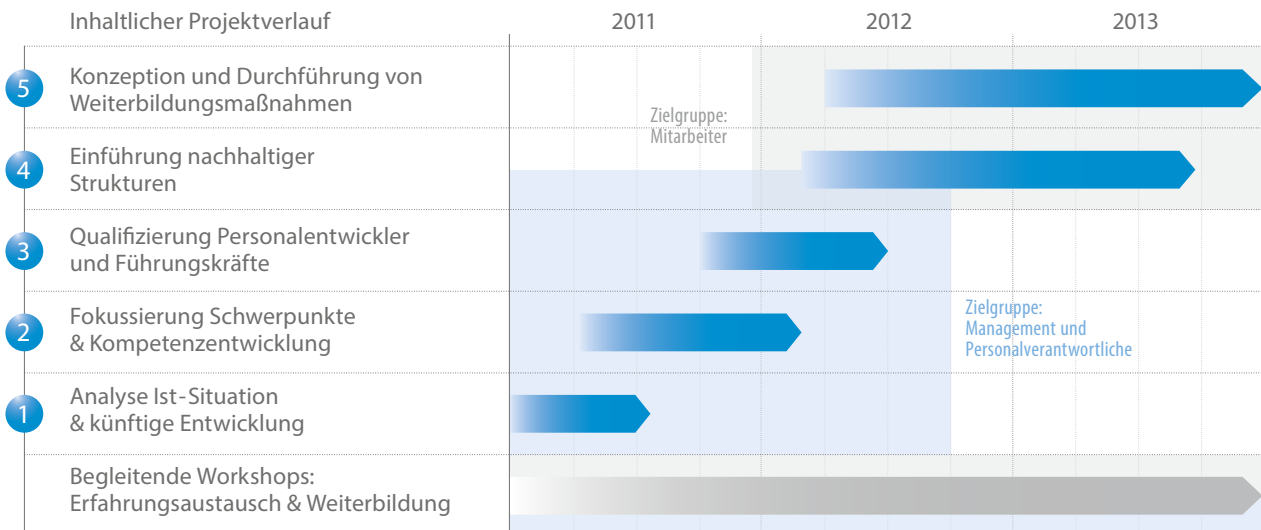
Konzeption und Umsetzung von passgenauen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Personal-Entscheidungsträger bildeten die tragenden Säulen des Projekts. Dazu gehörten individuelle Beratungsprozesse und vor allem Workshops und Weiterbildungen. Durch kompetente Fachexperten entfaltete sich dort der theoretische Input im Austausch mit Branchen-Kollegen aus anderen Unternehmen äußerst reichhaltig.



Hilfe zur Selbsthilfe – das war der Grundgedanke des Projektes.

## Projektziel und Projektumsetzung

### Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung



Je nach Fragestellung ergaben sich Arbeitsaufgaben und Handlungsfelder.

- ④ Spüren die Unternehmen bereits einen Fachkräftemangel?
- ④ Hat die Geschäftsführung einen Überblick über die Altersstruktur ihrer Belegschaft?
- ④ Wie sieht die langfristige Personalstrategie aus?
- ④ Welche Themenfelder werden als besonders wichtig angesehen?

### Fachkräftesicherung als Bestandteil der Unternehmenskultur

Fachkräftesicherung erfordert die differenzierte Betrachtung der einzelnen Themen, die in der Personalarbeit stecken. Fachkräftesicherung muss zudem Bestandteil der Unternehmenskultur werden und kann nur erfolgreich sein, wenn sich die Überlegungen auf alle Themenfelder konzentrieren und diese miteinander verwoben werden.

Was nicht heißt, dass sie in jedem einzelnen Themenblock aktiv werden muss. Allerdings ist es notwendig, alle Kriterien zu betrachten und diejenigen Handlungsfelder in den

Fokus zu rücken, die je nach Unternehmenssituation und -strategie als dringend erachtet werden. Eine enge Verzahnung der Felder ermöglicht es, übergreifend zu agieren und gleichzeitig Schwerpunkte zu setzen.

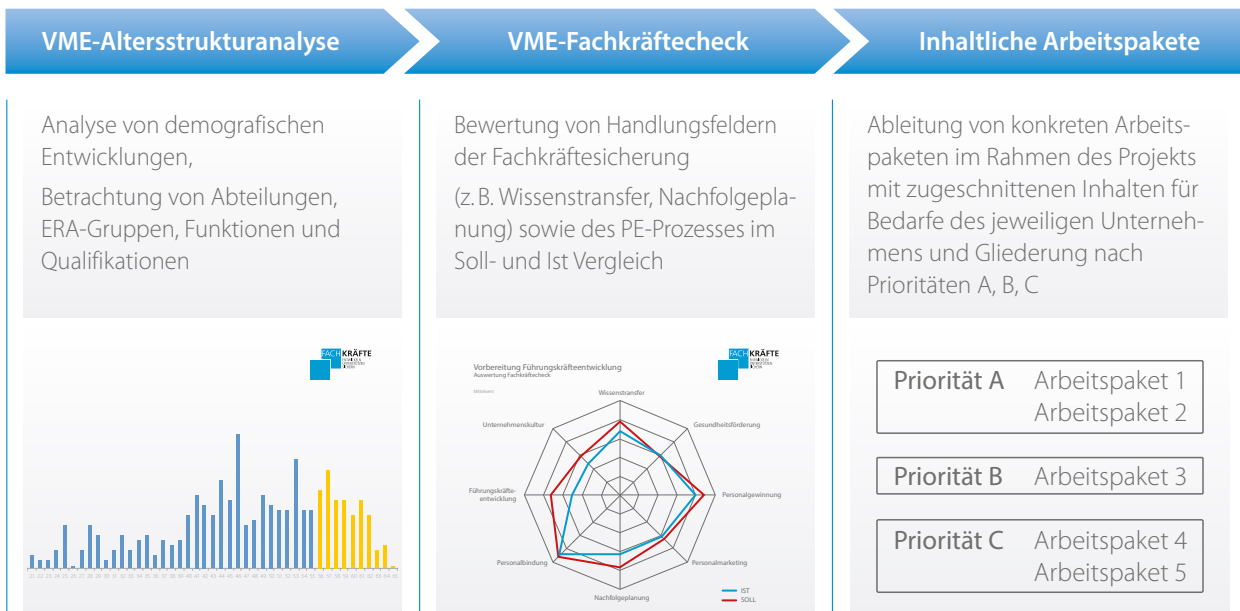
Ausgehend von den Ergebnissen aus der VME-Altersstrukturanalyse und dem VME-Fachkräftecheck wurden mit den Unternehmen konkrete Handlungsfelder definiert und Arbeitspakete abgeleitet. Daraus ergab sich die Basis für den individuellen Beratungsprozess.

### VME-Altersstrukturanalyse und Fachkräftecheck

Die VME-Altersstrukturanalyse (siehe Kapitel Altersstrukturanalyse) gibt einen umfassenden Überblick über die Altersverteilung – definiert nach Kriterien des Unternehmens: Alter versus Qualifikationen oder Alter versus Abteilungen sind mögliche Parameter der Betrachtung. Auch wenn man davon ausgehen kann, die eigene Belegschaft gut zu kennen, tun sich bei genauer Betrachtung konkreter Bereiche oft erstaunliche Ergebnisse auf. Insbesondere der Ausblick auf die kommenden Jahre kann deutlich machen, wie stark der Handlungsbedarf wirklich ist.

Mittels des Fragebogens VME-Fachkräftecheck (siehe Kapitel Fachkräftecheck) wurde eruiert, wie sich der Handlungsbedarf nach inhaltlichen Themenfeldern gestaltet und sich

## Projektziel und Projektumsetzung



nach dem Stand der jeweiligen Personalentwicklung definiert. Als besonders aufschlussreich für den weiteren Prozess erwies sich die Auswertung der Fragebögen aus den verschiedenen Führungsebenen, wie Geschäftsführung, Personalleitung, Produktion, Controlling. Insbesondere die Option des „Selbst definierten Soll zum ermittelten Ist“ bot eine gute Voraussetzung für das Schnüren der Arbeitspakete. Gemeinsam mit den Unternehmen erarbeitet, wurden sie je nach Prioritäten geordnet. Manche Arbeitspakete konnten durch konkrete Maßnahmen bereits nach kurzer Zeit gut umgesetzt werden, andere werden die Unternehmen noch lange beschäftigen.

### Individualisierte Begleitung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die strukturierte, planvolle Qualifizierung von Beschäftigten in den nächsten Jahren stark an Bedeutung gewinnen wird. So liegt es jetzt an den Führungskräften, ihre Mitarbeiter bedarfsgerecht zu entwickeln, mit Blick auf diese Fragen:

- ➔ **Wo steht das Unternehmen und wo will es hin?**
- ➔ **Welche Schwerpunkte sind zu setzen?**
- ➔ **Wie soll sich die Qualifizierung gestalten?**
- ➔ **Wann können modellhaft Maßnahmen umgesetzt werden?**
- ➔ **Welche Zielgruppen werden wann angesprochen?**

**Denn auf die Betriebe kommt die Herausforderung zu, Stellen, die in den letzten Jahren extern besetzt werden konnten, intern zu besetzen über weiterqualifizierte Beschäftigte. Das zu bewerkstelligen, setzt eine professionelle Personalentwicklung voraus.**

Der zentrale Baustein des Projektes war deshalb, die Führungskräfte und Entscheider umfassend zu befähigen, damit sie lernen, die Gleise in die Zukunft richtig zu legen.

**Die zentrale Botschaft lautet: „Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe“.**

ⓘ **Um einen optimalen Nutzen für das Unternehmen zu generieren, müssen Maßnahmen der Personalentwicklung sorgfältig geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Die Implementierung eines systematischen und umfassenden Prozessablaufes ist unumgänglich, um die Früchte auch in Zukunft ernten zu können.**

## Team

# Projektberater

Langjährige Berufserfahrungen in der Personalarbeit bilden das Fundament für eine praxisnahe, erfolgreiche Gestaltung des Projektes - und dafür stehen wir als Projektberater. Unsere vielseitigen Ausbildungen und beruflichen Schwerpunkte ermöglichen Qualitätsberatung und eine betriebspezifische, fachlich fundierte Umsetzung.



Jutta Wiedemann – Projektberaterin

Langjährige Berufserfahrung als Personalleiterin eines medizin-technischen Unternehmens, Trainerin und Coach



Martin Harz – Projektberater

Als Wirtschaftsingenieur und Wirtschaftspsychologe umfangreiche Erfahrungen im Bereich Organisationsberatung und internationaler Personalentwicklung

## Team

Innerhalb des Verbandes arbeiten die Projektberater in enger Kooperation mit den Abteilungen Tarifpolitik, Arbeitsrecht sowie Arbeitsmarkt- und Personalpolitik zusammen. Insbesondere die Verbandsingenieure der Abteilung Tarifpolitik unterstützen die Projektberater durch ihre langjährigen Kontakte zu den Unternehmen aktiv.



Robert Schulte – Projektberater

Langjährige Erfahrungen im Personalmanagement in den Branchen Produktion, Dienstleistung und Weiterbildung, Theologie und Datenbank-Programmierer



Ulrike Descher – Projektassistenz

Langjährige Erfahrung in der administrativen Unterstützung von Projekten, Budgetcontrolling, vorbereitende Buchhaltung und Seminarorganisation

## VME-Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse

# Die VME-Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse

Wir werden jedes Jahr ein Jahr älter. Das ist zunächst kein Grund, ein Analysetool in einem Unternehmen zu verwenden. Wenn diese Altersentwicklung aber zusammen mit Personalplanung, Risikoanalyse und auch einer Qualifikationsstruktur betrachtet wird, dann kann die Verbindung gewinnbringend sein. Transparenz ist eine geeignete Methode, um belastbare betriebswirtschaftliche Aussagen zu treffen.

Das VME-Altersstrukturanalysetool ist geeignet, Transparenz über die demografischen Strukturen in einem Unternehmen zu schaffen und zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen. Verknüpft mit weiteren Unternehmensparametern werden diese Personaldaten hilfreich: Altersverteilung und Abteilungsstruktur oder auch Altersverteilung, Entgeltstruktur und Qualifikation usw. usf.

### VME-Altersstrukturanalysetool

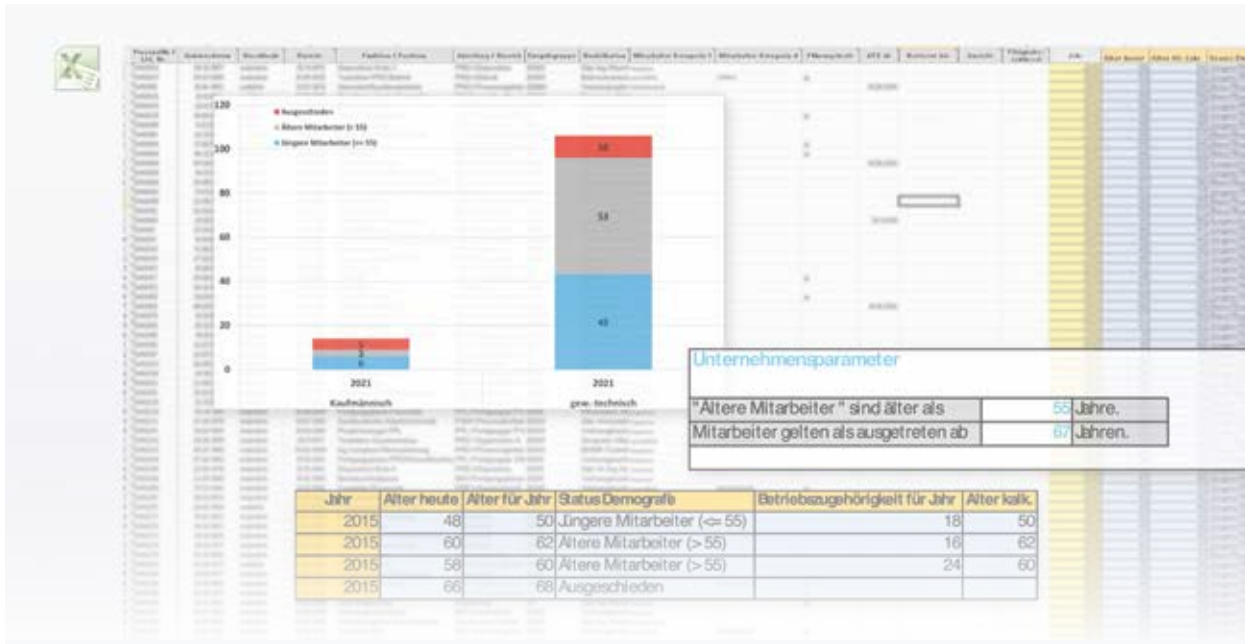
Das VME-Projektteam hat verschiedene Analyseprogramme, die auf dem Markt angeboten werden, untersucht. Die Anforderungen im Rahmen eines Pflichtenheftes hatten folgenden Inhalt: Das Tool soll(t)e kostengünstig sein, leicht bedienbar, und für die betriebspezifischen Anforderungen individuell anpassbar. Alle demografierelevanten und qualifikationsbezogenen Daten sollten auswertbar sein. Denn oft werden Personaldaten auch mit anderen Unternehmensdaten verbunden. Natürlich sollte es kompatibel zu allen gängigen Personalinformationssystemen über Datenimport sein sowie einfach zu installieren. Nach Untersuchung der angebotenen

Tools entschied das Projektteam, eine eigene Lösung auf Excel-Basis zu programmieren. Das hier entstandene Tool erfüllt alle Kriterien und wurde mit geringem Aufwand programmiert – die Basis ist Excel. Dafür sind im Allgemeinen alle Unternehmen gut befähigt. Kosten für Lizenzen fallen nicht an und Grafiken zur Präsentation nach Powerpoint können leicht exportiert werden. Eine Basistabelle dient als Eingabehilfe zur Orientierung für den Export der Daten aus einem Personalinformationssystem. Damit können in der Regel Personalreferenten oder Controller Daten zusammenstellen. Mit dem Tool werden dann Ist-Daten für die nächsten Jahre als Prognose dargestellt. Die Bearbeitung dieser Daten, deren Aufbereitung in Grafiken und eine Expertise sind Teil der Dienstleistung der Projektberater.

Das VME-Altersstrukturanalysetool basiert auf Pivot-Tabellen und voreingestellten Auswertungen für Standard-Abfragen. Dazu gibt es Diagramme für eine übersichtliche Darstellung der Daten. Zusätzlich können weitere Auswertungen mit geringem Aufwand erstellt werden, wenn das Unternehmen Interesse an spezifischen Auswertungen hat.



## VME-Alterstruktur- und Qualifikationsanalyse



Die VME-Anwendung zur Altersstrukturanalyse auf Excel-Basis bietet zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten und Ansichten und unterstützt so die demografieaktive Personalarbeit

### Einarbeitung

Das Tool benötigt erweiterte Beratung, wenn es im Unternehmen dauerhaft verwendet werden soll. Den Umgang mit Pivot-Auswertungen und den Import von Daten und die Anpassung in das Tool zu erlernen bedeutet einen einmaligen Schulungsaufwand von ungefähr drei Stunden. Erfahrungsgemäß ist der Umgang mit Pivot-Tabellen für Excelanfänger nicht leicht. Personalcontroller oder Personaler mit Abrechnungstätigkeiten sind dagegen meistens gut befähigt oder können sich schnell eindenken.

Das Tool kalkuliert kein individuelles Renteneintrittsdatum und keine Fluktuation. Dies wurde bisher auch nicht benötigt. In der Metall- und Elektroindustrie sind die Fluktuationenkennzahlen sehr gering und können vernachlässigt werden. Hilfreich ist, jährlich zu erwartende Auszubildende mit aufzunehmen, um Prognosen, gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, zu verbessern.

Das Renteneintrittsdatum ist nur ein kalkulatorisches, das auch nur selten mit dem individuellen übereinstimmt. Häufig gibt es individuelle Austrittslösungen wie Altersteilzeit

oder Vorruhestand. Daher gibt es im Tool ein einstellbares definiertes Austrittsdatum, das nach Erfahrungswerten vom Unternehmen benannt wird.

Um demografische Daten transparent zu machen, wird zusätzlich zwischen „jüngeren“ und „älteren“ Mitarbeitern unterschieden. Auch diese Einteilung nimmt das Unternehmen vor, ab wann man von „älteren“ oder „jüngeren“ spricht. Die Einschätzung, dass Mitarbeiter ab 55 Jahre „älter“ sind, teilten jedoch alle betreuten VME-Unternehmen.

Das VME-Alterstrukturanalyse-Tool ist eine gute Grundlage, eine demografieaktive Personalarbeit zu unterstützen.

## VME-Fachkräftecheck

# Der VME-Fachkräftecheck

## Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung

Aufgrund der demografischen Entwicklungen wird es in absehbarer Zeit keine oder nicht genügend Mitarbeiter am Arbeitsmarkt geben. Das heißt, die Rahmenbedingungen für die Personalarbeit werden sich entscheidend verändern. Was aber bedeutet das für Unternehmen in Berlin und Brandenburg und für ihre jeweilige Personalstrategie? Und was müssen Unternehmen tun, um vorbereitet zu sein, die Auswirkungen dieser Entwicklung abzumildern oder gar umzudrehen und sinnvoll zu nutzen?

Zwei Wege, die einander ergänzen und zum Ziel führen:

- ⊕ **Eine langfristige Personalstrategie hilft maßgeblich, ein Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten und somit den Standort zu sichern.**
- ⊕ **Ein zeitgemäßes Weiterbildungsmanagement stellt den Mitarbeitern werteorientiertes, psychologisch ausgerichtetes und individuelles Business Coaching sowie sinnvolle Workshops zur Verfügung.**

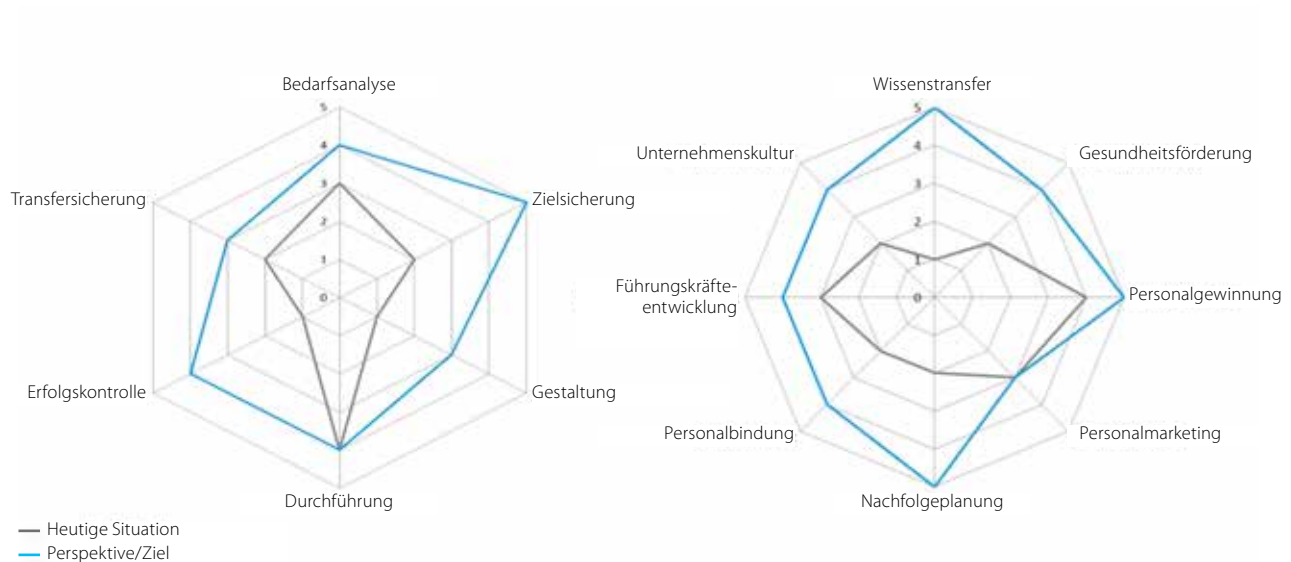
### Ein standardisierter Prozess vom Ist zum Soll

Mit der VME-Altersstrukturanalyse und dem VME-Fachkräftecheck bietet das Projektteam einen standardisierten Prozess an, der den Bogen von der Analyse der aktuellen Ist-Situation bis hin zur gewünschten Soll-Situation spannt. Der VME-Fachkräftecheck ist ein aus den reichhaltigen Praxiserfahrungen

der Mitarbeiter und Führungskräfte systematisch und fundiert erarbeiteter Frage- und Erhebungsbogen. Er ist in Excel- oder als Papierversion verfügbar. Das Projektteam entwickelte dieses Handwerkszeug, um die Verantwortlichen für die Themenfelder zu sensibilisieren und Wege aufzuzeigen. So steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem Personalabteilung und Management gemeinsam analysieren können, welche Themen jetzt und zukünftig im Fokus stehen müssen.

Handlungsfelder, Instrumente und Methoden werden im Soll-/Ist-Vergleich abgefragt: Was interessiert heute und ist vorhanden, was ist in der Zukunft gewünscht? Damit wird eine Personalstrategie definiert und auch eine Priorisierung der Handlungsfelder für das jeweilige Unternehmen vorgenommen. Der VME-Fachkräftecheck macht aus ‚Betroffenen‘ aktiv ‚Beteiligte‘ für notwendige Anpassungen in einem Unternehmen, das auch für die Zukunft im Wettbewerb gut gestellt sein möchte.

## VME-Fachkräftecheck



### Beispiele für Auswertungsgrafiken des Fachkräftechecks

Gegenüberstellung von heutiger Situation und zukünftiger Zielsetzung zur Ableitung von Handlungsmaßnahmen und Priorisierung der Themen

Die Themenfelder des VME-Fachkräftecheck-Fragebogens umfassen:

- ⊕ Wissenstransfer
- ⊕ Gesundheitsförderung
- ⊕ Personalgewinnung
- ⊕ Personalmarketing
- ⊕ Nachfolgeplanung
- ⊕ Personalbindung
- ⊕ Führungskräfteentwicklung
- ⊕ Unternehmenskultur
- ⊕ Weiterbildung

Unternehmen haben meist bereits zum Anfang des Beratungsprozesses den VME-Fachkräftecheck bearbeitet und mit den Projektberatern besprochen oder in einem gemeinsamen Workshop diskutiert. Zumeist waren Geschäftsführer und Personalleiter bzw. -mitarbeiter die Akteure, in einzelnen Fällen aber auch Führungskräfte der Produktion, Kaufmännische Leiter oder Betriebsräte. Die intern moderierten Workshops waren äußerst hilfreich, die komplexe Situation

eines Unternehmens transparent zu machen, Probleme zu verbalisieren und Lösungsansätze zu formulieren. Ein reines Ausfüllen ohne die begleitende und beratende Funktion eines Projektberaters wäre jedoch nicht zielführend gewesen. Insgesamt war die Akzeptanz dieses Instruments sehr hoch, egal ob die Fragen auf dem Computer oder ausgedruckt beantwortet wurden.

### Der Fachkräftecheck erwies sich im Vergleich zur VME-Alt- und Qualifikationsanalyse als das inhaltlich bevorzugte Instrument für das weitere Vorgehen.

Die demografischen Daten sind wertvoll und notwendig, aber am Ende des Tages braucht es Strategien und daran abgeleitet konkrete operative Ziele. Dabei hilft der VME-Fachkräftecheck enorm. Unternehmen, die den Check nicht ausgefüllt haben, hatten bereits Strategien und Handlungsfelder identifiziert; sie erwarteten von den Projektberatern konkrete Handlungsleitlinien für Instrumente und Methoden. Auf der Basis der erarbeiteten Teilstrategien konnte das Projektteam sogenannte 'Arbeitspakete' mit den Unternehmen schnüren, das heißt weitere zukunftsweisende Schritte verabreden.

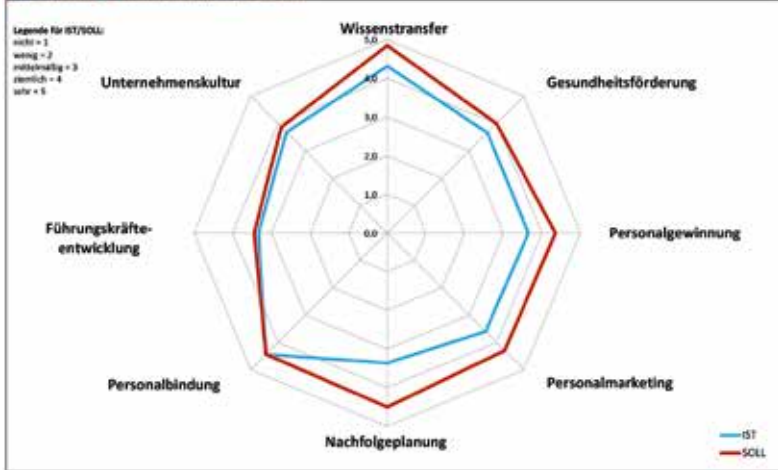
# VME-Fachkräftecheck

Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung  
Checkliste zur Analyse der Handlungsfelder

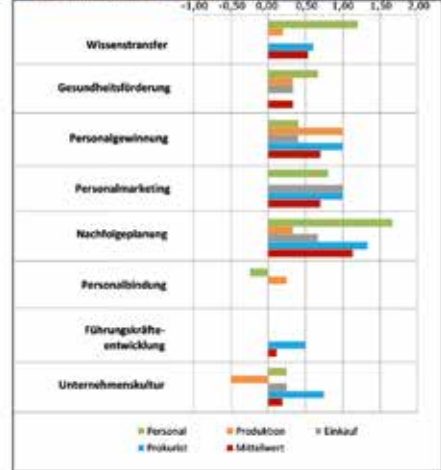


Auswertung: INHALTLICHE GESTALTUNGSFELDER  
**MITTELWERT**

Vergleich heutige Situation und künftige Perspektive



Vergleich Differenzen IST vs. SOLL



Weiteres Beispiel für Auswertungsgrafiken des Fachkräftechecks mit Ist-Soll-Vergleich und Veranschaulichung der Differenzen, Bild unten: Beispiel für Auswertungsbogen zum Fachkräftecheck / Bild rechts: Die erste Seite des Fragebogens zum Fachkräftecheck

Die Projektberater haben den VME-Fachkräftecheck individuell für die beteiligten Unternehmen ausgewertet. Für jene Handlungsfelder, bei denen die Differenz zwischen Ist und Soll die größten Abweichungen zeigten, wurde klar, dass genau hier die Hauptaufgaben liegen. Wer heute beispielsweise keine Methoden einer strukturierten Nachfolgeplanung anwendet und einsetzt, diese aber als sehr wichtig für die Zukunft seines Unternehmen bewertet, hat Handlungsbedarf – wenn er konsequent weiterdenkt.

Ein solcher methodischer Schritt ist grundlegend und wichtig. Nur über die strategische Positionierung und den daraus abgeleiteten Bedarf können Handlungsfelder ausgemacht und Lösungen für anstehende Fragen gefunden werden.

Was schon zu Beginn unserer Zeitrechnung gesagt wurde, gilt auch heute. Das Bild des römischen Philosophen und Staatsmanns Seneca beschreibt es anschaulich:

„Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, weht kein Wind günstig.“

# VME-Fachkräftecheck

## Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung VME-Fachkräftecheck



### 1. Wissenstransfer

	Aktuelle Situation (Ist)					Priorität für die Zukunft (Soll)						
	Stimmt nicht	Stimmt wenig	stimmt mittelmäßig	stimmt ziemlich	stimmt sehr	weiß nicht	nicht wichtig	wenig wichtig	mittelmäßig wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig	weiß nicht
Sie kennen die Know-how Träger in Ihren Unternehmensbereichen.												
Sie haben die Unternehmensbereiche, in denen ein Wissenstransfer besonders erforderlich ist, bereits identifiziert.												
Sie führen regelmäßig abteilungsübergreifende Besprechungen/Informationsveranstaltungen durch (Bsp. Meisterrunde)												
Die Wissensweitergabe vor dem Ausscheiden von Mitarbeitern ist ausreichend.												
Die Informationspolitik im Unternehmen ist transparent.												

	Aktuell vorhanden (Ist)			In der Zukunft gewünscht (Soll)		
	ja	nein	weiß nicht	ja	nein	weiß nicht
Wenden Sie diese Instrumente an / planen Sie diese einzusetzen?						
Mentoren / Paten / Tandemprogramme - Lernpartnerschaften						
Dokumentenmanagement / Wissensbanken						
Netzwerke						
Kontaktpflege zu ehemaligen Mitarbeitern						
Internes Vorschlagswesen / Ideenmanagement						

### 2. Gesundheitsförderung

	Aktuelle Situation (Ist)					Priorität für die Zukunft (Soll)						
	Stimmt nicht	Stimmt wenig	stimmt mittelmäßig	stimmt ziemlich	stimmt sehr	weiß nicht	nicht wichtig	wenig wichtig	mittelmäßig wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig	weiß nicht
Der Krankenstand im Unternehmen ist auf einem zufriedenstellenden Niveau.												
Die gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeitsplätze sind identifiziert.												
Das Thema Gesundheit wird von der Unternehmensleitung gefördert.												

	Aktuell vorhanden (Ist)			In der Zukunft gewünscht (Soll)		
	ja	nein	weiß nicht	ja	nein	weiß nicht
Wenden Sie diese Instrumente an / planen Sie diese einzusetzen?						
Befragung der Mitarbeiter zum Thema Gesundheit						
Regelmäßige Arbeitsplatzuntersuchungen						
Gesundheitsvorsorgeprogramm						
Eigene Kantine (mit gesundheitsbewusstem Angebot)						
Fehlzeitenstatistik						

### 3. Personalgewinnung

	Aktuelle Situation (Ist)					Priorität für die Zukunft (Soll)						
	Stimmt nicht	Stimmt wenig	stimmt mittelmäßig	stimmt ziemlich	stimmt sehr	weiß nicht	nicht wichtig	wenig wichtig	mittelmäßig wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig	weiß nicht
Die Organisation kann Vakanzen mit ausreichend qualifizierten Bewerbern besetzen.												
Die Organisation kann Vakanzen rechtzeitig besetzen.												
Sie haben gute Rekrutierungsquellen, die die gewünschten Ergebnisse bringen.												
Ihre Rekrutierungsaktivitäten sind verbunden mit einarbeitungs- und bindungsrelevanten Aktivitäten. („Die ersten 100 Tage“, Einführungsseminare ...)												
Führungskräfte unterstützen als Kontaktpartner für Schulen, Universitäten (...) die HR-Arbeit?												

	Aktuell vorhanden (Ist)			In der Zukunft gewünscht (Soll)		
	ja	nein	weiß nicht	ja	nein	weiß nicht
Wenden Sie diese Instrumente an / planen Sie diese einzusetzen?						
Stellenanzeigen						
Personalvermittler						
Traineeprogramme						
Zeitarbeit						
Studierendenförderung						

## Erkenntnisse aus dem Projekt

# Chancen und Grenzen betrieblicher Weiterbildung

## Erkenntnisse aus dem Projekt

Es gibt eine ganze Reihe von strategischen Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Das VME-Projekt hat gezeigt, dass Personal- und Organisationsentwicklung geeignete innerbetriebliche Instrumente sind, die Potenziale der Belegschaften besser zu nutzen. Unternehmen sind gefordert, die eigenen Ressourcen auszuschöpfen – in Zukunft haben sie gar keine andere Wahl. Eine innerbetriebliche Strategie gegen den Fachkräftemangel ist – neben vielen anderen Strategien – also naheliegend.

Die These des VME-Projekts ist einfach beschrieben:

**Durch Systematisierung und Ausbau der betrieblichen Bildung kann ein größerer und besserer innerbetrieblicher Beitrag zur Fachkräftesicherung geleistet werden. Systematische Personal- und Organisationsentwicklung sind geeignete Methoden zur Gestaltung eines erfolgreichen Unternehmens.**

Am Anfang jeder strategischen Personalplanung steht immer Transparenz über die Belegschaft: Wer arbeitet in welchem Alter, in welchem Bereich, in welcher Funktion, mit welchem Erfahrungswissen und mit welcher Qualifikation. Nur wer seine Belegschaft kennt, kann rechtzeitig Weichen stellen, denn die schnelle Besetzung über das Recruitment, das Anwerben neuer Mitarbeiter wird schwieriger. Wie also entwickelt sich die Belegschaft zum zukünftigen Bedarf?

Das Projektteam konnte mit seiner VME-Altersstrukturanalyse und dem VME-Fachkräftecheck differenziert jedem Unternehmen auf Wunsch diese Analyse erstellen und auf die Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Datenlage eingehen. Aber: Personalentwicklung ist ein nachgelagertes Instrument der Personalarbeit: Nur wenn sie die Strategie des Unternehmens unterstützt, erfüllt sie ihre Aufgabe. Sie ist kein Allheilmittel für jedes Problem. Allerdings offenbaren eine solide Bedarfsanalyse und eine gelebte Transfer-sicherung sofort, welchen Nutzen systematische Personalentwicklung bringt. Gerade dabei benötigen kleine und mittelständische Unternehmen Unterstützung, wie sich im Projekt gezeigt hat.

Es war hilfreich, verschiedenste Instrumente anzubieten, wie etwa eine strukturierte Nachfolgeplanung mit einer einfachen Darstellung der Kompetenzen oder auch die Einführung eines Mitarbeiter-Entwicklungsgespräches. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen brauchen Unterstützung in der Gestaltung von Strukturen.

### Lösungen individuell zuschneiden

Die enge Zusammenarbeit und das sehr gute Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie zu den Geschäftsführern, Führungskräften und Personalverantwortlichen seiner Mitgliedsunterneh-



## Erkenntnisse aus dem Projekt



*Teilnehmer der Weiterbildung Führungskräfteentwicklung I diskutieren in der Pause erste Ergebnisse*

men waren grundlegend wichtig für den Erfolg des Projektes. Die Projektberater konnten dadurch Themen der Personalstrategie und der operativen Ausgestaltung zur Sprache bringen und mit den Unternehmensvertretern bearbeiten. Das Projekt begleitete die Unternehmen bei der Einführung oder befähigte die jeweiligen Akteure im Laufe des Prozesses.

### Handwerkskoffer gibt es genug – das reicht nicht für den Erfolg

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass Instrumente der Personalentwicklung immer unternehmensspezifisch sein müssen, um an die jeweiligen Bedarfe und Wünsche in den Unternehmen angepasst werden zu können. Denn Handwerkskoffer gibt es genug: Eine Vielzahl von Ratgebern, Demografiebüchern und „Personal-Kompassen“ liegen vor. Wir haben festgestellt, dass davon nur wenig gelesen wird. Arbeitswissenschaftlich hilfreiche Methoden und Instrumente werden für ein Unternehmen erst anschlussfähig, wenn diese zur richtigen Zeit mit Unterstützung von den jeweiligen Akteuren als Beteiligte, und nicht als Betroffene, als „Lösungsgeber“ erkannt werden. Oder anders gesagt: Es reicht nicht, einem Unternehmer ein Handbuch in die Hand zu drücken, sondern zum Erfolg führt es erst, wenn man ihn beratend begleitet auf dem Weg zu den für sein Unternehmen zugeschnittenen Lösungen.

#### Demografieaktive Personalarbeit

Systematische Personal- und Organisationsentwicklung

Individuelle unternehmensspezifische Instrumente

Begleitung des Unternehmens bei der Einführung

Führungskraftentwicklung

### Personalentwicklung durch Führung

Wir lernen im Alltag, viel mehr als in Seminaren und Veranstaltungen: „Learning on-the-Job“. Doch auch dieses Lernen muss strukturiert sein. Wie also können Führungskräfte gute Lernsituationen schaffen und diese fördern? Das Projekt hat erlebbar gemacht, dass Führungskräfte der Schlüssel für den Erfolg sind. Der direkte Bezug zum Beschäftigten, die Eins-zu-Eins-Begegnung ist praxisnah und nachhaltig. Dadurch wird deutlich, dass, wie im Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie angelegt, dem Weiterbildungs- und Entwicklungsgespräch eine besondere Bedeutung zukommt. Personalentwicklung ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe, deren Ausgestaltung sich auch in Entwicklungsgesprächen wiederfindet. In der Metall- und Elektroindustrie

## Erkenntnisse aus dem Projekt



*Jutta Wiedemann, VME; Bernd Niemeyer Personalleiter und Dr. Stefan Romberg, Geschäftsführer PUK-WERKE-KG*

findet sich ein sehr hoher Grad an Fachkompetenz. Fachkompetenz heißt aber nicht automatisch Führungskompetenz. Führungskompetenz aber bildet das Nadelöhr zu einem Instrument wie der Personalentwicklung. Daher kann Personalentwicklung nur zusammen mit Führungskraftentwicklung im Unternehmen stark werden. Das belegt die Erfahrung, die das Projekt in einer modellhaften Schulung von über siebenzig Führungskräften aus verschiedenen Hierarchien und Unternehmen sammelte. „Führung und Kommunikation“ waren die immer wiederkehrenden Themen, dazu noch „Motivation fördern“ und eben auch Personalentwicklung.

### Weiterbildung erhöht die Attraktivität

Personalentwicklung hat noch einen weiteren Nebeneffekt: Sie bindet Mitarbeiter. Das gilt auch für kleine Unternehmen, die keine Hierarchiekarrieren, aber fachliche Weiterentwick-

lung anbieten können. Zu langfristigen Perspektiven und umfangreichen Handlungsspielräumen gehört Personalentwicklung immer dazu. Als Ausdruck von Kontinuität und Verlässlichkeit eines Unternehmens bindet Personalentwicklung die Beschäftigten und ist eines der Attraktivitätsmerkmale eines Unternehmens. Persönliche und fachliche Weiterentwicklung werden von vielen Beschäftigten eingefordert und sind Motivationsfaktoren. Personalentwicklung kann somit Incentive-Charakter haben, also einen nicht-monetären Anreiz bieten.

Die Einführung personalwirtschaftlicher Methoden und Instrumente benötigt Zeit. Das Projekt war auf drei Jahre hin ausgelegt. Für die Operationalisierung benötigt man aber Zeiträume, die zwischen einem Jahr und mehr als sechs Jahren liegen können.

ⓘ Bis beispielsweise ein Instrument wie das Mitarbeitergespräch eingeführt und etabliert ist, vergehen ein bis drei Jahre. Für die Einführung einer Kompetenzmatrix mit einem Karriereplanungssystem in einem großen Unternehmen bedarf es eher fünf Jahre und deutlich länger. Wer heute nicht handelt, wird, wenn die Veränderungen des demografischen Wandels spürbarer werden, zu spät die notwendigen personalwirtschaftlichen Prozesse anstoßen und für sein Unternehmen gewinnbringend anpassen. Noch dringender erscheint die Notwendigkeit zum Handeln in Brandenburg, da hier die Auswirkungen schneller und gravierender sein werden als in der Metropolregion Berlin.

## Ergebnisse aus der VME-Altersstrukturanalyse und dem VME-Fachkräftecheck

Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ hat mit seinen Instrumenten VME-Altersstrukturanalyse und VME-Fachkräftecheck eine hilfreiche Grundlage geschaffen für die Analyse der Ist- und Soll-Situation im Unternehmen. Sehr viele Unternehmen haben an der VME-Altersstrukturanalyse teilgenommen sowie ein Teil der Unternehmen am VME-Fachkräftecheck.

Die Altersstruktur in der Metall- und Elektroindustrie ist alterszentriert. Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter ist mit fast 47 Jahren im Jahr 2013 sehr hoch. Für viele Unternehmen werden damit die Rahmenbedingungen schlechter, die Akteure der Personalarbeit werden ihre Ziele und Handlungsfelder überprüfen müssen.

### Die Reichweite von Instrumenten einschätzen lernen

Mit dem VME-Fachkräftecheck wurden verschiedene Handlungsfelder im Ist und Soll anhand von Fragen und Beispielinstrumenten erfragt und abgeglichen. Besonderes Au-

genmerk lag auf den Prozessschritten einer systematischen Personalentwicklung. Der Fachkräftecheck erwies sich als sehr hilfreich zur Diskussion über die Personalstrategie und für die Ermittlung der unternehmensspezifischen Handlungsfelder.

In welchen Bereichen und Handlungsfeldern haben die teilnehmenden VME-Unternehmen den größten Bedarf? Bei der „Nachfolgeplanung“ als Teil einer systematischen Personalplanung; bei der Bedarfsermittlung, Zielsetzung und Transfersicherung einer systematischen Personalentwicklung; in der Personalgewinnung und Führungskraftentwicklung, bei Themen zur Unternehmenskultur sowie

ⓘ Die Analyse hat gezeigt, dass Zahl und Verfügbarkeit von Geringqualifizierten in den Unternehmen konstant bleiben wird. In diesem Qualifikationsniveau wird kein Engpass entstehen. Der Ersatzbedarf von höher Qualifizierten wird durch diese Gruppe teilweise verringert werden können. Innerbetriebliche Strukturen werden eine wichtigere Rolle dabei spielen, Qualifikationspotentiale der Gruppe der Geringqualifizierten auszuschöpfen.

## Projektergebnis



*Teilnehmer der Weiterbildung VI – „Innovative Personalarbeit zur Fachkräftesicherung“*

Wissenstransfer, um nur einige zu nennen. Weitere Themen wie Gesundheitsförderung, Kompetenzermittlung oder Karriereplanung waren in einigen Unternehmen gefragt.

Bei der Befragung der Unternehmen fiel auf, dass es eine ganze Reihe von Instrumenten gibt, bei denen die Frage nach dem zukünftigen Interesse mit „weiß nicht“ angegeben wurde. Auch bei Themen wie etwa dem Nutzen von Netzwerken, Jobrotation, Traineeprogrammen oder der Befragung von Beschäftigten zur Gesundheit. Das Projektteam konnte dazu individuell beraten oder fachlich passende Veranstaltungen anbieten. Dies befähigte die Unternehmer in der Einschätzung, welche Reichweite diese Instrumente für sie haben und welchen Nutzen sie im individuellen Fall dem Unternehmen bieten können.

### Formale Qualifikation nimmt ab: Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden wichtiger

Wenn die Besetzung einer Position nicht möglich ist, dann hat man zwei Optionen: Die Arbeit fällt weg und man fragt sich, warum man überhaupt gesucht hat. Oder, man versucht eine interne Lösung zu finden. Wer kann die Position besetzen oder Teile der zu besetzenden Position übernehmen? Was muss sich in der Ablauforganisation gegebenenfalls verändern? Das Projektteam unterstützte Unternehmen bei den Fragen, wer mit welchen Qualifikationen welche Ar-

beitsaufgaben übernimmt, ob die Verteilung der Aufgaben sinnvoll und wie die Befähigung ist.

In fast allen zu betreuenden Unternehmen gibt es Dequalifizierung: Beschäftigte üben Tätigkeiten aus, die unter ihrer Qualifikation liegen. Das ist teuer, weil man einfachere Tätigkeiten tariflich zu hoch eingruppiert und die Zahl der Fachkräfte damit zu hoch ist. Der Gedanke, dass die Fachkraft möglichst alles machen soll, als Generalist also, ist angesichts des bevorstehenden Fachkräftemangels als kritisch zu bewerten. Die Betrachtung dieses Aspektes verspricht folglich großes Potenzial in puncto Effektivität und Kostenminimierung.

### Handlungskompetenz fördern und entwickeln

Mögliche Wege: Man kann Beschäftigte so qualifizieren, dass sie Teile einer höheren Position übernehmen können. Während des Projektes wurde offensichtlich, dass klassische Aus- und Weiterbildungen nur selten genutzt wurden – abgesehen von Tätigkeiten wie bspw. im Gasbereich, die Zertifizierungen und Abschlüsse benötigen. Denn klar ist, zum Anschrauben eines Regals braucht man keine dreieinhalbjährige Ausbildung, sondern man würde eine Teilqualifikation im Rahmen einer modularen Weiterbildung suchen. Oder sich ganz einfach im Alltag diese Fähigkeit von Kollegen beibringen lassen - als spezifische Kompetenzaneignung zur Lösung eines Problems.



## Projektergebnis



*Carmen Kansok, Personalleiterin Gestamp Umformtechnik Ludwigsfelde und Jutta Wiedemann, VME-Projektberaterin*

Hier aber geht es vielmehr um „Handlungskompetenz“: Kann ich es oder kann ich es nicht? Wie sieht es aus mit meinem Methodenwissen, meinen Fertigkeiten oder meiner sozialen Kompetenz?

### Formale Qualifikation nimmt an Bedeutung ab

Es bleibt daher die Frage nach einer Teilqualifizierung für jedes Qualifikationsprofil – ob für Angelernte, Facharbeiter oder studierte Fachkräfte. Die formale Qualifikation nimmt in seiner Bedeutung immer weiter ab, stattdessen gewinnen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten an Bedeutung. Das Projektteam machte die Erfahrung, dass nur ein sehr geringer Teil der Unternehmen systematisch in diese Richtung denkt, obwohl dies aus innerbetrieblicher Sicht unbedingt sinnvoll wäre. Der Entgelttarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie (ERA) ermöglicht beispielsweise Beschäftigten mit geringer Qualifikation ein höheres Entgelt, da die Anforderungen aus der Arbeit vergütet werden und nicht die Qualifikation.

Durchaus bewusst ist zudem, dass eine Strategie der Teilqualifizierung immer auch das Spannungsverhältnis zwischen Marktfähigkeit und Nutzen intendiert. Die Befähigung zum „Regal anschrauben“ kann man heute für sich genommen nur schlecht verkaufen, eine Ausbildung oder abschlussorientierte Weiterbildung aber sehr wohl.

### Was bringt betriebliche Weiterbildung voran?

Es ist sehr förderlich für die betriebliche Weiterbildung, wenn ein Unternehmen strategisch orientiert ist und daran seine operativen Strukturen ausrichtet. Wer kein Ziel hat, läuft Gefahr, aktionistisch unterwegs zu sein. Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ hat mit den Unternehmen eher systematische Personal- und Organisationsentwicklung gestalten können, die „top down“ orientiert waren. Dabei war es irrelevant, ob es kleine und mittelständische Unternehmen oder Großunternehmen waren. Wenn Personalabteilungen, Produktion und Betriebsräte gut zusammenarbeiten, dann sind Bedarfsklärung, Zielsetzung und Transfersicherung der Personalentwicklung leichter möglich. Die enge Verbindung zwischen betrieblichen Beratern wie Personalreferenten und Führungskräften ist also unbedingt notwendig: Beide Seiten arbeiten zusammen und beide Seiten kennen und verstehen sich.

Hinderlich war jede Veränderung der Unternehmensstrategie während der Erarbeitung einer systematischen Personalentwicklung. Übernahmen, Krisen oder Veränderungen der Unternehmensstruktur verschieben den Fokus eines Unternehmens auf Themen, die nicht im Bereich der Personalentwicklung liegen. Aber gerade da liegt die Stärke des Verbandes, mit bedarfsorientierten Konzepten flexibel zu reagieren und das Unternehmen auch darin zu begleiten.

## Projektergebnis



*Weiterbildung im Unternehmen – Erfahrungen durch Lerntransfer*

Absolut förderlich für die betriebliche Weiterbildung – und völlig kostenlos – ist, ein Bewusstsein für das Potential im eigenen Unternehmen zu haben. Eine Grundhaltung, die wertschätzend und zukunftsorientiert ist. Wenn dieses Bewusstsein fehlt, kann das Potential auch nicht ausgeschöpft werden. Kleine Führungsspannen, freundliche Kultur und gute Kommunikation sind ebenso förderlich. Die Projektberater haben diese Grundhaltung in sehr vielen Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie wahrgenommen.

### Was macht Unternehmen stark?

Patentrezepte helfen bei einfachen, bekannten Problemen. Komplexe Veränderungen wie die Auswirkungen des demografischen Wandels brauchen dagegen eigene, unternehmensspezifische Lösungen für eine ganz neue Problemstellung. Die Personalarbeit in den Unternehmen begegnete diesen Veränderungen mit verschiedenen Fragestellungen:

- ④ **Wie leistungsfähig wird meine Belegschaft sein?**
- ④ **Wie kann ich Beschäftigte gewinnen, entwickeln und binden?**
- ④ **Welche Rolle spielt die betriebliche Ausbildung?**
- ④ **Wie halte ich meine Beschäftigten gesund?**

### ④ **Wie kann ich wachsen mit weniger Beschäftigten?**

### ④ **Wie transferiere ich Erfahrungswissen zu jüngeren Beschäftigten?**

### ④ **Was macht mich als Unternehmen attraktiv für Fachkräfte?**

Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ unterstützte Unternehmen, ihre Personalstrategie zu analysieren und dabei auszuwerten, in welchen Handlungsfeldern Veränderungsbedarf besteht. Die Alters- und Qualifikationsstruktur, die Arbeitsorganisation, die Unternehmensstrategie oder Aspekte wie Metallverarbeitung in der Produktion waren zu berücksichtigen. Es kristallisierten sich verschiedene Handlungsfelder der Personalarbeit heraus, die im Projekt bearbeitet wurden. Die Ausgestaltung der Handlungsfelder war immer orientiert an der Personalstrategie und dem Ist-Zustand des Unternehmens, also bedarfsorientiert.

### **Unternehmen sind umsetzungsstark,**

wenn sie sich ihrer strategischen Ziele bewusst sind und ihr operatives Alltagsgeschäft daran priorisieren können.

### **Personalarbeit ist umsetzungsstark,**

wenn sie Lösungen mitnehmen kann, die für das Geschäft, die Führungskräfte sowie für die Belegschaft erarbeitet wurden.



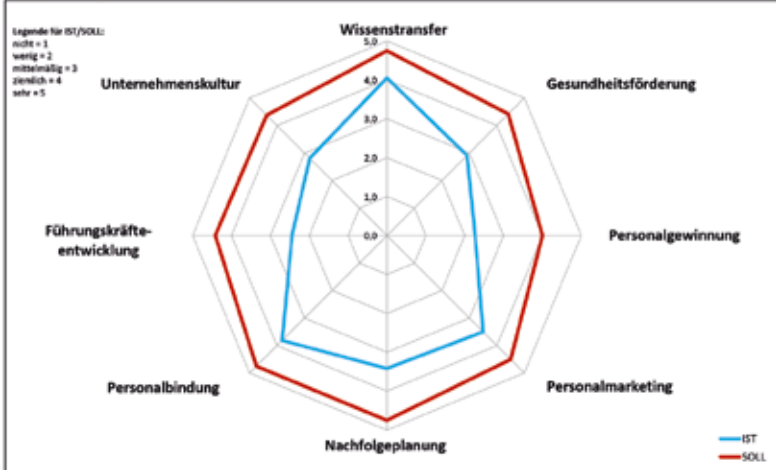
# Projektergebnis

Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung  
Checkliste zur Analyse der Handlungsfelder

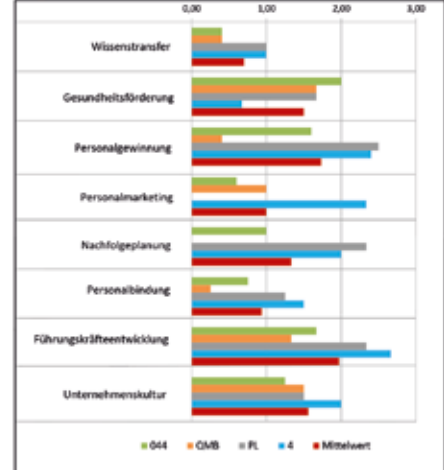
Auswertung: INHALTLICHE GESTALTUNGSFELDER  
**MITTELWERT**



Vergleich heutige Situation und künftige Perspektive



Vergleich Differenzen IST vs. SOLL



Auswertung des Fachkräftechecks – Darstellung von Ist und Soll bzw. der wesentlichen Handlungsfelder

Die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie wurden begleitend mit unternehmensübergreifenden Workshops und mehrtägigen Weiterbildungen fachlich unterrichtet. Denn gute arbeitswissenschaftliche Kenntnisse in den Handlungsfeldern sind eine Voraussetzung für Wandel und Entwicklung. Die Möglichkeit zur unternehmensübergreifenden Vernetzung sowie die Option zur Zusammenarbeit mit Institutionen oder Experten waren ebenfalls Teil der Projektdienstleistung. Für kleine und mittelständische Unternehmen wird der Gedanke der Zusammenarbeit in Zukunft noch wichtiger, da diese Unternehmen wegen fehlender Ressourcen alleine nicht die notwendigen Veränderungen stemmen können.

Personalwirtschaftliche Handlungsfelder
Systematische Personal- und Organisationsentwicklung
Nachfolgeplanung
Laufbahngestaltung
Kompetenzentwicklung
Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräch
Gesundheitsförderung
Wissenstransfer
Personalmarketing
Führung und Kommunikation

## Vom Projekt zur Dienstleistung des Verbandes

Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ bot den teilnehmenden Mitgliedsunternehmen Dienstleistungen im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung an. Die gute Resonanz aus den Unternehmen zeigt: Wenn die Begleitung und Beratung der Unternehmen nachhaltige Effekte haben soll, dann darf sie keine einmalige Intervention bleiben, sondern muss zum kontinuierlichen Prozess werden.

Die Nachfrage nach einer Unterstützung für eine demografiefaktive Personalarbeit wird noch größer werden. Daher wird der Verband der Metall- und Elektroindustrie seine Mitgliedsunternehmen darin weiterhin begleiten und fördern und seine Dienstleistungen auf weitere Unternehmensverbände ausweiten. Dies wird durch die Übernahme der Projektberater auch nach dem Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ gesichert. Damit unterstützt der Verband seine Mitgliedsunternehmen auch zukünftig, die großen Herausforderungen durch den demografischen Wandel zu meistern und sich den betrieblich notwendigen Anpassungen, die sich dadurch ergeben, zu stellen.

## Projektmarketing

# Tue Gutes und rede darüber. Projektmarketing zur Fachkräftesicherung



Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ hatte als weiteres Teilziel Projektmarketing. Gute Erfahrungen und Erkenntnisse des Projektes müssen geteilt werden, damit sie auch anderen Unternehmen Nutzen bringen.



### LOGO

Zur besseren Wahrnehmung in der Projektlandschaft und im Rahmen des Verbandsmarketings intern und extern hat sich das Projekt für ein eigenes Logo entschieden. Als Grundlage diente das Logo des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg, das angereichert wurde um den Claim des Projektes:

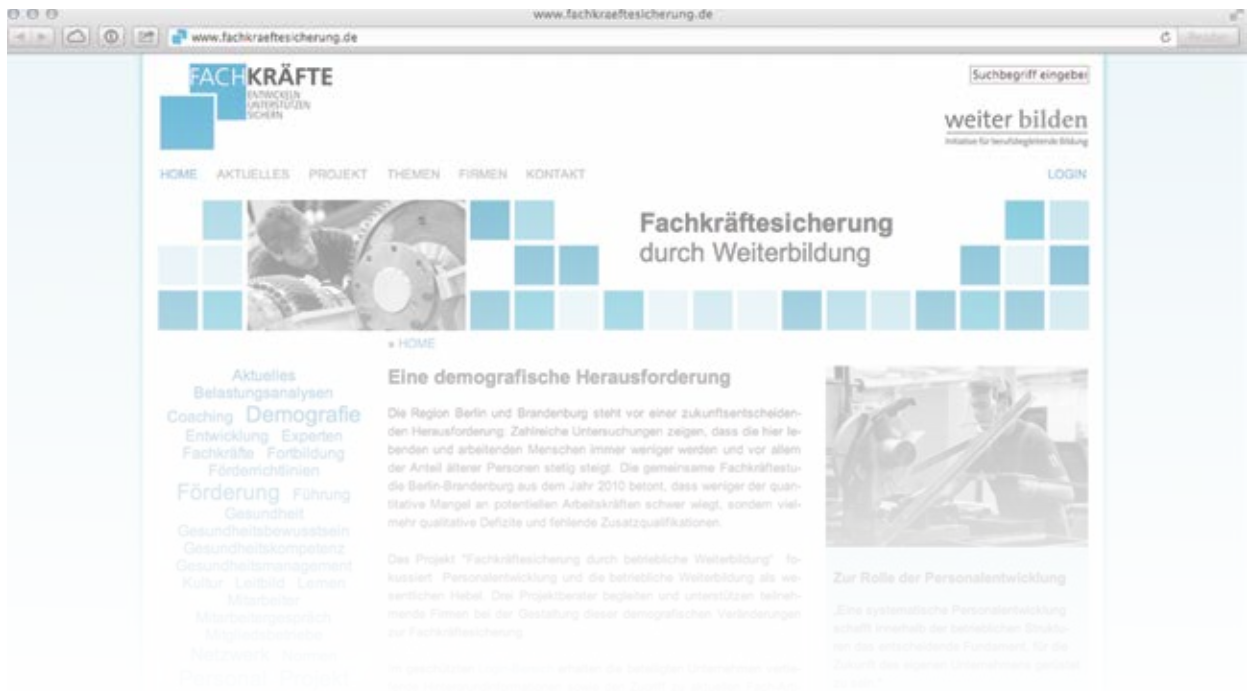
„Fachkräfte entwickeln, unterstützen, sichern“.

### Broschüre Fachkräftesicherung und Imagefilm

Das Projektteam „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ hat die vielen Erkenntnisse und reichen Erfahrungen aus dem Projekt in einer Broschüre zusammengefasst: Sie halten sie in Händen. Und ein Imagefilm wurde erstellt – der in einer kurzen, aussagekräftigen Darstellung den Verband, das Projekt und teilnehmende Unternehmer zeigt. Den Imagefilm finden sie unter [www.vme-net.de](http://www.vme-net.de) oder [www.fachkräftesicherung.de](http://www.fachkräftesicherung.de).

### Homepage: [www.fachkräftesicherung.de](http://www.fachkräftesicherung.de)

Zum Projektmarketing gehört ein Internetauftritt. Die Domäne [www.fachkräftesicherung.de](http://www.fachkräftesicherung.de) stand zur Verfügung. Hier ist seit dem Frühjahr 2011 das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ online vertreten. Auf der Website können Sie sich über die Inhalte des Projektes, die Veranstaltungen und auch die Arbeitsmaterialien aus den Workshops und Weiterbildungen informieren. Ein geschütz-



Ein zentrales Instrument der Kommunikation ist die Internetpräsenz des Projekts, die die Ergebnisse und Erkenntnisse auch für nicht am Projekt Beteiligte interessant aufbereitet und eine Vielzahl von Anregungen zur Personalentwicklung bereithält.

ter interner Bereich steht den Mitgliedsunternehmen des VME zur Verfügung und ermöglicht den Zugriff auf einzelne, nicht öffentliche Dokumente.

### Giveaways – Werbung hat Träger

Was braucht ein Projekt für seine Workshops und Veranstaltungen? Eigene Notizblöcke mit Logos sowie Kugelschreiber mit der Aufschrift [www.fachkraeftesicherung.de](http://www.fachkraeftesicherung.de). „Giveaways“ wecken Interesse, sind günstig, gute Verteiler und haben Wiedererkennungswert. Damit kann das Projekt im Sinne von Branding seine eigene Marke zeigen: im Verbandsbereich, bei den Unternehmern oder, wenn auch geringer, nach außen hin.

*Immer vor Augen: Auch nach dem Projekt erinnert der Kaffeebecher auf dem Schreibtisch an das wichtige Thema der Fachkräftesicherung.*



## Projektmarketing



*Workshop 1: Bildungsberatung von Unternehmen (v. l. n. r.): Martin Harz, Jutta Wiedemann (VME-Projektberaterin), Dr. Anja Voß (Ruhr-Universität Bochum); Hans Ulrich Nordhaus (Regiestelle weiter bilden), Dr. Ottmar Döring (f-bb)*



*Am Stehtisch links oben stehen die Projektberater Jutta Wiedemann, Martin Harz und Robert Schulte des Projektes Fachkräftesicherung*

### Veranstaltungen

Das Projekt Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung hat in seinen drei Jahren an den verschiedensten Veranstaltungen aktiv teilgenommen. Die Inhalte und Erfahrungen des Projektes waren sehr gefragt bei Fachveranstaltungen, ministerialen oder parteilichen Fachausschüssen, Netzwerktreffen und überregionalen Verbandstreffen. Daraus ergaben sich eine ganze Reihe von engen Kontakten, wie etwa zur Regiestelle „weiter bilden“, zu Südwestmetall, zur Fraunhofer-Gesellschaft oder zu Plattformen wie dem ddn – Das Demographie Netzwerk, zu „Zukunft im Zentrum“ oder zur k.o.s GmbH.

### Kontakte

Beispiel: Fachtagung „weiter bilden – gemeinsam die berufliche Weiterbildung stärken!“

Auf der jährlichen Fachtagung der ESF-Regiestelle „weiter bilden“, die am 16. November 2011 stattfand, wurden erste Erfahrungen und Erfolge des Programms, das seit April 2009 in Kraft ist, vorgestellt. Beispielhafte Aktivitäten der Sozialpartner zur Stärkung der betrieblichen Weiterbildung wurden aufgezeigt und die Frage zukünftig notwendiger Strategien der beruflichen Qualifizierung erörtert.

Nach Vorträgen des BMAS, der Europäischen Kommission sowie einer moderierten Diskussion zwischen Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern standen in vier Workshops folgende Themen auf der Agenda:

- Bildungsberatung von Unternehmen
- Engagement der Sozialpartner
- Lernmotivation fördern
- Verbesserung der Lernkultur

Im Workshop „Bildungsberatung von Unternehmen“ haben wir das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ präsentiert. Das besonders große Interesse zeigte sich an der überdurchschnittlich hohen Teilnehmerzahl an diesem Workshop: 160 von insgesamt 300 Teilnehmern. Durch das lebhafteste und konstruktive Feedback auf unsere Präsentation konnten wir feststellen, dass das Projekt als Dienstleistung des Verbandes sowohl von verschiedenen anwesenden Unternehmen, Bildungsinstitutionen, von wissenschaftlichen Einrichtungen als auch von den Gewerkschaften als modellhaft bzw. als Vorreiter gesehen wird. Es gab eine hohe Resonanz auf unsere Ausführungen. Teilnehmer wie auch Veranstalter hoben die durchgeführten Projektschritte als beispielhaft hervor.



## Workshops und Weiterbildungen

**Wissen erwerben** durch Experten, Lernen durch Best-Practice,

**Austausch von Informationen und Erfahrungen** – das war das Leitmotiv für die Gestaltung von Workshops und Weiterbildungen im Rahmen des Projektes.

Workshops sind eine beliebte Form, Theorie und Praxis sinnvoll zu verknüpfen und diese in gemeinschaftlichen Runden außerhalb des Berufsalltags durchzuführen. Deshalb bilden sie, verbunden mit Weiterbildungen, auch einen wesentlichen Baustein des Projekts „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“. Um die spezifischen Themen zu bündeln, sie theoretisch aufzubereiten und anhand praktischer Fragen zu klären, wurden Experten mit Fachvorträgen sowie Praktiker eingeladen, im Austausch mit den Projektteilnehmern den Fragen nachzugehen, diese zu erörtern und an Lösungsansätzen zu arbeiten.

In den ersten Gesprächen und Analysen mit den Unternehmen definierte sich der jeweilige Bedarf, aus denen das Projektteam die wichtigsten Themen filterte. Dabei stellten sich in individuellen Beratungen auch Fragen, die sich um allgemeingültige Themen drehen und für viele Betriebe von Interesse sind.

Diese Erkenntnis floss in die Konzeption der Workshops und Weiterbildungen ein. Auf Basis der Analyse konnte das Projektteam die Bedürfnisse der Unternehmen bündeln und so

die Workshop-Formate gestalten, sie boten Spielräume für individuelle Fragen wie auch für allgemeine Themen. Neben der klassischen Informationsveranstaltung kamen Arbeitsformen ins Spiel, die über die reine – also passiv-rezeptive – Wissensvermittlung hinausgingen und die Beteiligten zu einem aktiven Austausch anregten und ermutigten.

Die Ergebnisse dieser Veranstaltungen zeigen nun Wege und Möglichkeiten auf, die im Rahmen der individuellen Fachkräftesicherung für alle Unternehmen wesentlich sind

## Workshops

**Fachkräftesicherung** Mentoren Arbeitgeberattraktivität Netzwerk **Wissenstransfer**  
 Studierendenförderung Arbeitsplatzanalyse Anreiz-System **Nachfolgeplanung** Führungsleitbild  
 Altersgemischte Teams Stellenanzeigen Werte Know-How Träger Mitarbeiterbefragung  
**Personalbindung** Fehlzeiten-Analyse Dokumentenmanagement Gesundheitsvorsorge  
 Vereinbarkeit Beruf und Familie Immaterielle Anreize **Personalgewinnung** Trainees  
**Personalmarketing** Ideen-Management Materielle Anreize Eigene Kantine Vakanzen  
 Einführungsseminare Entwicklungsperspektiven **Gesundheitsförderung** Lernpartnerschaften  
 Erfolgskritische Positionen Bewerbermanagement Tag der offenen Tür Anforderungsprofile  
 Fluktuation **Führungskräfteentwicklung durch** Informationspolitik **Unternehmens-**  
**kultur** Ältere Mitarbeiter Vorschlagwesen Zielgruppe Altersakzeptanz Job Rotation  
 Mitarbeitergespräche Profile Strategie **Bedarfsanalyse** Workshops Anforderungsanalyse  
**Zielsetzung** Lernziele für Zielgruppe Lernförderliche Rahmenbedingungen Seminare  
 Bildungsanforderung Schulungsbereich Mentoring Traineeprogramm Budget Projektmanagement  
**Gestaltung** In-House Training Systematische Kompetenzprofile **Durchführung** Angebots-  
 Datenbank Referenzpflege Trainerpool Effizienz Überprüfen Trainerauswahl Qualifikations-  
 maßnahme Weiterbildungsplanung **Erfolgskontrolle** Controlling **Transfersicherung**  
 Feedbackgespräche Angebots-Datenbank 360° Feedback Modularisierte **Weiterbildung**

und angewandt werden können. Die essentiellen Inhalte lassen sich anhand spezifischer Themen wie folgt skizzieren: Was ist wichtig für eine zielgenaue und kontinuierliche Fachkräftesicherung?

- ④ Wer kann Unternehmen wie unterstützen?
- ④ Welche Meinungen vertreten die Experten?

Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ konnte durchaus auch mittels konkreter Workshops einige Detailfragen der Unternehmen klären. Oft ergaben sich jedoch im Nachgang Ansätze für einen gemeinsamen Beratungs- oder Unterstützungsprozesses. Die

in den Workshops und Weiterbildungen bearbeiteten Themenfelder sind vielschichtig aber konzentrieren sich doch auf wesentliche Schwerpunkte, die in der Übersicht oben farblich hervorgehoben sind.

Zu allen diesen Themenfeldern gab es Angebote des Projektes. Im Folgenden werden sie inhaltlich kurz vorgestellt. Diese Dokumentation konzentriert sich hierbei auf die wesentlichen Fragen, die sich für die Unternehmen in Bezug auf das jeweilige Thema ergeben haben. Und diese sind durchaus auf weitere übertragbar. Somit können auch im Nachgang dieser vielschichtigen Qualifizierungsangebote die zukünftigen Beratungen von den erworbenen Erfahrungen und Expertisen profitieren.



# Demografieaktive Personalarbeit

Referent:

Stefan Schönholz

zuletzt VP HR Bombardier Transportation und Arbeitsdirektor,  
seit 2011 Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts for Leadership



*Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Workshop I während einer moderierten Diskussion*



*Aktiver Dialog im Rahmen des „World-Cafés“*

## Was heißt eigentlich demografieaktiv?

Kein Unternehmen kommt mehr um die Auseinandersetzung mit den demografischen Veränderungen herum. Um dringend benötigte Fachkräfte langfristig und aktiv zu sichern, müssen die Unternehmen grundsätzlich vielschichtige Maßnahmen ergreifen und sich fragen:

- ④ Welche betrieblichen Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen?
- ④ Wer übernimmt dabei welche Aufgaben und Rollen?
- ④ Welche nächsten Schritte muss ich konkret in meinem Unternehmen planen?

## Aspekte demografieaktiver Personalarbeit

Im Workshop diskutierten die Teilnehmer die Inhalte sachbezogen und im Anschluss erarbeiteten sie erste konkrete Aspekte, die für eine demografieaktive Personalarbeit wesentlich sind, in einem „World-Café“. In kleinen, rotierenden Gruppen sammelten sie Ideen, bündelten das in den Workshops bereits Erarbeitete, schrieben weitere Aspekte auf und zogen Bilanz.

Erforderlich für den Aufbau von demografieaktiven Strukturen ist ein konkreter Handlungsplan. Dieser muss sich an den spezifischen Herausforderungen des Unternehmens orientieren. Das unternehmerische Ziel der nächsten Jahre steht



## Workshop I

im Vordergrund weiterer Überlegungen. Die individuellen förderlichen Faktoren sollen hier besonders berücksichtigt werden. Jedes Unternehmen hat Alleinstellungsmerkmale und spezifisches Potenzial, was für die Veränderungen von Personalarbeitskompetenzen genutzt werden kann.

*„Jedes Unternehmen ist zukünftig gezwungen, sich mit dem Thema Demografie und Fachkräftemangel auseinanderzusetzen.“*

*Stefan Schönholz*



*Jutta Wiedemann, Martin Harz, Robert Schulte VME-Projektberater /v.l.n.r.) begrüßen die Teilnehmer*



*Stefan Schönholz referiert zum Thema demografieaktive Personalarbeit*

Daraus ergaben sich folgende Kernaussagen, die die Basis einer demografieaktiven Personalarbeit bilden:

- ❗ Im operativen Tagesgeschäft strategische Themen aufzubauen und Instrumente und Methoden im Unternehmen zu implementieren, fällt schwer. **Demografieaktive Personalarbeit muss strategisch aufgesetzt werden.**
- ❗ **Demografieaktive Personalarbeit muss unter dem Aspekt „Investition“** behandelt werden und nicht als Kostenfaktor
- ❗ Auf Basis der strategischen Ausrichtung ist **eine klare Budgetplanung wichtige Basis** für die Umsetzung von Recruiting- und Personalentwicklungsmaßnahmen.
- ❗ **Transparente Strukturen, offene Abstimmungsgespräche** zwischen Geschäftsführung, Personalleitung und allen Führungskräften unter Einbeziehung des Betriebsrates ist Grundlage aller Maßnahmen.

# Generationsbewusste Zusammenarbeit im Unternehmen

Referenten:

**Stefan Moschko**

Leiter Personal Departement Deutschland, Siemens AG  
Vorsitzender des VME-Mitgliederrates

**Jörg Kappel**

Trainer, fairantworten



„Wenn heute ein Bewerber fragt, was können Sie für meine Kinder tun, welche flexiblen Arbeitszeitmodelle bieten Sie an, müssen wir uns diesen Fragen stellen und Antworten finden. Ergänzend befähigt eine systematische Laufbahnplanung und ein fundiertes Kompetenzmanagement Unternehmen dazu, langfristige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu binden und nach ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zielgenau einzusetzen.“

Die bisherigen Erkenntnisse über Generationen, über ihre Werte, Wünsche und Kompetenzen müssen zukünftig in eine sinnvolle, zukunftsgerichtete Personalentwicklung einfließen. Daraus wiederum resultieren die Anforderungen, die an ein produktives Arbeits- und Lernumfeld im Unternehmen gestellt werden:

- ③ Welche Werte bestehen im Unternehmen in Bezug auf jüngere/ältere Mitarbeiter?
- ③ Wie geht man mit dem Widerstand einer Generation um?
- ③ Welche Alterstyp-gerechten Aufgaben und Arbeitsentwicklungen sollten berücksichtigt werden?



## Workshop II



Robert Schulte, VME-Projektberater



Martin Harz, VME-Projektberater

Im Fokus der Diskussion unter den Teilnehmern standen Überlegungen wie:

- ④ Sollen sich demografische Betrachtungen im Leitbild des Unternehmens widerspiegeln?
- ④ Wie ist das Selbstverständnis der Unternehmensleitung in Bezug auf die sich verändernde Altersstruktur?
- ④ Welche besonderen Werte zeichnet ein Unternehmen sowohl für jüngere als auch für ältere Mitarbeiter aus?

Die Antworten der Teilnehmer des Workshops gaben einen vielschichtigen Einblick in die Differenziertheit der Unternehmen und der darin handelnden Verantwortlichen:

- ... Guter Handlungsspielraum und Freiraum in kleinen und mittleren Unternehmen
- ... Offene Kommunikation team- und altersübergreifend
- ... Fachliche Tiefe in den verschiedenen Bereichen
- ... Internationales Umfeld
- ... Unbefristete Verträge / Tarifverträge
- ... Geschichte und Tradition / Beständigkeit auf dem Markt
- ... Identifikationen mit den Produkten bzw. Dienstleistungen
- ... Offener Umgang mit aktuellen Themen, z. B. Umwelt
- ... Weiterbildungen sowie Studienangebote

Welche Bedürfnisse und welchen Bedarf haben junge im Vergleich zu älteren Mitarbeitern?

Jüngere Mitarbeiter	Ältere Mitarbeiter
Flexibilität	Sicherheit
Mobilität	Bindungsmotivation
Talentförderung	Wertschätzung der langjährigen Kompetenz
Entwicklungsmöglichkeiten	



Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Workshop II

## Workshop II



Unternehmen im Spannungsfeld der demografischen Entwicklung – anschaulich dargestellt von Jörg Kappel, Trainer

Welche Ziele verfolgen Sie als Unternehmen für den Umgang mit demografischen Entwicklungen?

- ⊕ Aktive Personalentwicklung (Ausbildung)
- ⊕ Förderung von Eigenverantwortung, Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit (Employability)
- ⊕ Wertschätzung der Mitarbeiter unabhängig vom Alter
- ⊕ Sicherheit und Bindungsmotivation der Mitarbeiter versus Flexibilität / Mobilität insbesondere bei älteren Mitarbeitern
- ⊕ Dezentralisierung der Ausbildung und Azubi-Austausch aufgrund unzureichender Mobilität
- ⊕ Limitierte Freiräume, selbständiges Agieren versus Konzernregeln

Nachholbedarf für kleinere und mittlere Unternehmen

Insbesondere die kleineren und mittleren Unternehmen müssen in Zukunft die Anforderungen an ihre Unternehmenswerte genauer untersuchen und Konsequenzen aus der demografischen Entwicklung auch in der Unternehmensphilosophie abbilden. Größere Unternehmen konzentrieren sich mit umfangreichem Personalmarketing bereits deutlich länger auf diese Fragestellungen, meistens verfügen sie aber auch über mehr Handlungsoptionen und Instrumente.

Ein Fazit dieses Workshops:

- Ⓢ Mitarbeiter müssen zukünftig stärker nach ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und Möglichkeiten eingesetzt werden, und zwar unabhängig von der Betrachtung des Alters.

## Workshop III

# Neue Wege zur Fachkräftegewinnung im Internet

Referent:

Prof. Dr. Alfred Quenzler

Hochschule für angewandte Wissenschaften Ingolstadt,  
Leiter des Instituts für angewandte Forschung (IAF)

Internet und Fachkräftegewinnung waren das Thema des dritten Workshops, der Antwort auf Fragen gab:

- Wie kann ich als KMU von Social Media und Web 2.0 profitieren?
- Wo liegen Chancen, Nutzen und Risiken der Online-Plattformen?

Die unterschiedlichen Internet-Auftritte der Unternehmen bieten Chancen, bergen aber auch Risiken. Diese zu erkennen und zu differenzieren, vergrößert das Handlungsspektrum für Bewerber, sich zu vernetzen und Beziehungen aufzubauen. An fünf zentralen Fragen lässt sich die Nutzung des Web 2.0 festmachen:

- Wer ist meine Zielgruppe?
- Wo hält sich diese Zielgruppe im Internet auf?

- Wie kann ich diese Zielgruppe idealerweise dort ansprechen?
- Wie will meine Zielgruppe angesprochen werden?
- Wie berücksichtige ich dabei meine Unternehmensphilosophie und -struktur?

Internetstellenbörsen sind inzwischen das wichtigste Instrument zur Personalsuche geworden. Daneben informieren sich potentielle Bewerber als erstes über das Unternehmen, in dem sie die Homepage öffnen. Kann ich als Bewerber hier wenig oder kaum interessante Informationen gewinnen werden sich gut ausgebildete Fachkräfte dort nicht bewerben. Empfehlungen von Mitarbeitern können mit der Information über die Internetpräsenz verbunden werden und sind somit ein hervorragendes Instrument zur Fachkräftegewinnung.

## Internet zur Fachkräftegewinnung nutzen:

- ⓘ Das Internet ist ein starkes Instrument zur Fachkräftegewinnung. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen müssen sich dessen zunehmend bewusst werden. Wenn Fachkräfte knapper werden, orientieren sich Bewerber an bekannten Unternehmen und deren Profilen im Netz. Daher ist es gerade für kleine und mittlere Betriebe wichtig, die eigene Arbeitgebermarke im Internet zu stärken.





# Der Bewerber als Kunde: Fachkräfte binden und integrieren

Referent:

Prof. Dr. Alfred Quenzler

Hochschule für angewandte Wissenschaften Ingolstadt,  
Leiter des Instituts für angewandte Forschung (IAF)



*„Erfolgreiches Fachkräftemarketing ist heute mehr als die reine Gewinnung neuer Mitarbeiter. Sowohl der Umgang mit potenziellen Bewerbern als auch die langfristige Bindung neuer Mitarbeiter an das Unternehmen müssen als große Aufgabe gesehen werden.“*

Prof. Dr. Alfred Quenzler

## Workshop IV

- ④ Was ist Arbeitgeberattraktivität?
- ④ Warum ist Arbeitgeberattraktivität wichtig?
- ④ Was bewegt Bewerber, sich für ein Unternehmen zu entscheiden?
- ④ Was bewegt Mitarbeiter, bei einem Arbeitgeber zu bleiben?

**Employer Branding** hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einwirkt.

Qualität: Durch Verankerung der Marke in der gelebten Identität des Arbeitgebers wird diese Aufgabe optimalerweise nachhaltig, widerspruchsfrei, mit großer innerer Bindungswirkung und dadurch auf hohem Qualitätsniveau umgesetzt.

**Personalmarketing** hat zum Ziel, die Bewerberzielgruppen zu finden, zu erreichen, für das Unternehmen zu interessieren, zu begeistern, zu binden und passende Bewerbungen zu motivieren.

Qualität: Die Aufgabe erreicht dann ein hohes Qualitätsniveau, wenn Dialogprozesse zielgerichtet gestaltet und Mitarbeiter aus den Fachabteilungen als authentische Akteure eingebunden werden – zum Beispiel auf Messen.

**Recruiting** hat zum Ziel, offene Stellen eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Kandidaten zu besetzen.

Qualität: Der „Fit“ der Talente zur Arbeitgeberidentität ist wesentlich für den Erfolg der Besetzung. Der nachhaltige Erfolg des Recruiting wird somit durch hohe Transparenz der Arbeitgeberidentität erhöht.

Quelle: [www.queb.org/definition](http://www.queb.org/definition)

Die Fragen des Workshops sind Fragen, die sich in jedem Unternehmen stellen:

- ④ Denke ich an Arbeitgeberattraktivität, dann denke ich an ...?
- ④ Wie glauben Sie, sprechen die Mitarbeiter nach Dienstschluss über Ihr Unternehmen als Arbeitgeber?
- ④ Was zeichnet Ihr Unternehmen aus?
- ④ Was würden Sie Ihrem besten Freund raten, wenn er sich bei Ihrem Unternehmen bewerben möchte?
- ④ Welches Ansehen hat Ihrer Meinung nach Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit?
- ④ Was sind unsere echten internen Attraktivitätsfaktoren?
- ④ Was tun wir als Unternehmen, um Mitarbeiter/Talente zu halten?
- ④ Wie würden Sie die derzeitige Unternehmenskultur beschreiben?
- ④ Wie fördern und entwickeln Sie Mitarbeiter?
- ④ Wie wollen wir von unseren Mitarbeitern gesehen werden?
- ④ Wie und wo gewinnen wir Talente?

*„Wir wissen eben nicht, wo unsere Mitarbeiter tatsächlich ihre Prioritäten setzen, solange wir sie nicht direkt dazu befragt haben. Und genau das macht ja wohl einen wirklich guten Arbeitgeber aus, wenn er zu erkennen gibt, dass er von seinen Leuten lernen will.“* Jürgen Dost, CRH-Gruppe

- ① Antworten zu finden bedingt den Prozess, **sich mit dem eigenen Unternehmen, den Erwartungen von Mitarbeitern, Führungskräften und potentiellen Bewerbern auseinander zu setzen**. Nur so kann erfolgreiches internes und externes Marketing betrieben werden.





## Kompetenz gewinnt – Wissen teilen und weitergeben

Referenten:

Klemens Keindl

Beratung und Training für Innovation und Wissensmanagement

Annette Hussnetter

Schaeffler AG

Know-how ist das Um und Auf eines jeden Unternehmens. Spezielles Wissen weiterzugeben und zu bewahren, ist gerade im wachsenden globalen Konkurrenzkampf enorm wichtig. Nicht nur die zunehmende Spezialisierung und Arbeitszeitverdichtung, sondern auch die demografische Entwicklung verschärfen die Notwendigkeit, dieses Wissen intern weiterzugeben.

Das Know-how ausscheidender Mitarbeiter zu erhalten sowie eine transparente Wissensweitergabe in Arbeitsteams zu organisieren, standen im Mittelpunkt dieses Workshops:

- ⊕ **Wie kann man Wissen identifizieren?**
- ⊕ **Welche Möglichkeiten gibt es, Wissensverluste so gering wie möglich zu halten?**
- ⊕ **Wie erreiche ich einen Transfer?**

Jedes Unternehmen ist einzigartig, hat spezielle Strukturen und besondere Mitarbeiter mit viel Wissen und Erfahrung. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist der Ver-

lust von Wissen durch das Ausscheiden von Spezialisten bzw. erfahrenen Beschäftigten oft gravierend, weil es an Transferstrukturen innerhalb des Unternehmens mangelt. Jedes Unternehmen sollte deshalb systematische Grundlagen schaffen, wie es Wissen erwerben, erkennen, weiterentwickeln, nutzen, austauschen und dokumentieren kann. Es gibt diverse Instrumente, die dabei zielgenau helfen.

Methoden wie Wissenslandkarte, Wissensbaum, Erfahrungsberichte usw. usf. sowie die Betrachtung der Mitarbeiter in Bezug auf den Umgang mit Wissen, ihre Bereitschaft, ihre Vorbehalte, Offenheit und Ängste sind zu berücksichtigen.

## Workshops V

### Transfer von Erfahrungswissen

Methode Wissenbaum



*Der Wissensbaum: Klemens Keindl, Beratung und Training für Innovation und Wissensmanagement*



*Klemens Keindl, Trainer im Gespräch mit Annette Hussnetter, Schaeffler GmbH*

### Fehler und Erfolgsfaktoren bei Einführungsprozessen

(Klemens Keindl)

#### typische Fehler

- ❌ Wissensmanagement wird nur als die Einführung einer neuen Softwareanwendung aufgefasst.
- ❌ Geschäftsführung fördert das Projekt nicht durch aktive Mitwirkung (Patenschaft, Vorbild, Marketing).
- ❌ Der Wissensaustausch wird primär aus Sicht der Anbieter nicht der Nachfrage konzipiert.
- ❌ Wissensmanagement-Aktivitäten werden nicht in die täglichen Arbeitsaufgaben integriert.
- ❌ Die individuellen Fähigkeiten zum Wissensmanagement werden nicht systematisch aufgebaut.

#### Erfolgsfaktoren

- ✅ Wissensgebiete und Expertengruppen aufbauen und weiterentwickeln
- ✅ Integration in Prozesse
- ✅ Engagement der Führungskräfte
- ✅ Querschnittsaufgaben statt Delegation
- ✅ Ansetzen am Bedarf
- ✅ unterschiedliche Perspektiven einbeziehen
- ✅ Widerstände produktiv nutzen
- ✅ Quick Wins! (Schnelle Erfolge) sicherstellen
- ✅ Anpassung an Unternehmenskultur

⚠️ Wissen ist Macht. Es braucht **Vertrauen und ein gutes Arbeitsklima**, dass Beschäftigte Wissen austauschen. Dieses zu **schaffen ist ein ungemeiner Gewinn für Kontinuität und für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens** und somit eine fundamentale Investition in die Unternehmenszukunft.

Workshop gemeinsam mit den Verbandsingenieuren

## Mitarbeitergespräche erfolgreich einführen und umsetzen – Leistungsbeurteilungssysteme gestalten

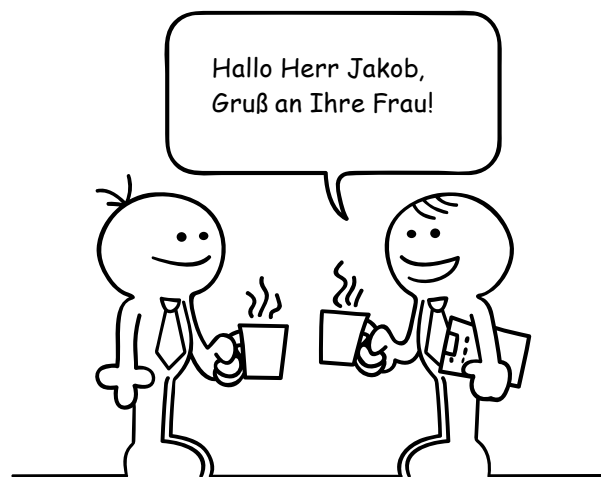
Referenten:

Anne. B. Schurz  
Mercuri Urval Dresden

Sebastian Krause  
Kieback Partner

Michael Reis  
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG

Bettina Erenkämper  
BIOMET DEUTSCHLAND GMBH



*Führungskräfte gehen häufig davon aus, dass das tägliche informelle Gespräch über Arbeitsaufgaben, Kurzkritiken und Hinweise ausreichend ist.*

Das Mitarbeitergespräch ist das beste Führungsinstrument, wenn es gut genutzt und eingesetzt wird: Gespräche zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfes, zur Leistungsbeurteilung oder nach einer längeren Krankheit helfen, Fragen zu klären. Wer kommuniziert, führt und gestaltet sein Arbeitsumfeld. Dabei stellt sich die Frage, mit welcher Struktur und nach welchem System Arbeitgeber vorgehen.

Die Selbsteinschätzung mancher Unternehmensleitung erweist sich als wenig systematisch: „Ich spreche doch mit meinen Mitarbeitern. Jeden Tag sehen wir uns und reden miteinander.“

### Mehr als ein informelles Gespräch

Führungskräfte gehen häufig davon aus, dass das tägliche informelle Gespräch über Arbeitsaufgaben, Kurzkritiken und Hinweise ausreichend ist. Die meisten Mitarbeiter, gerade im

gewerblichen Bereich, fühlen sich dadurch jedoch überfordert. Nicht jeder ist kommunikationsstark genug, um in diesen Situationen alle Fragen, Wünsche und Ideen anzubringen. Entscheidend für den Erfolg von Mitarbeitergesprächen ist die Art der Kommunikation. Mitarbeitergespräche sollen motivieren, Feedback zur Verfügung stellen und die Unternehmensziele klar machen. Außerdem können Vereinbarungen über die Entwicklungsmöglichkeiten getroffen werden. Auch die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, ihrer Führungskraft Feedback über das Führungsverhalten zu geben.

## Workshop VI

Vergleich Informelles und Jährliches Mitarbeitergespräch		
	Informelles Gespräch	Jährliches Mitarbeitergespräch
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsanweisung</li> <li>• täglicher Austausch</li> <li>• Gespräche über persönliche Belange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Betrachtung der Arbeits- und Leistungen</li> <li>• künftige Entwicklungen</li> <li>• Veränderungsfestlegungen</li> </ul>
<b>Dauer</b>	kurz, abhängig von Themen	1 – 1,5 Stunden
<b>Häufigkeit</b>	täglich/wöchentlich	1 x jährlich
<b>Ziel</b>	<b>Operative Perspektive:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelle Klärung von akuten Themen</li> <li>• Lösung von Tagesproblemen</li> <li>• flexible Anpassung an operative Forderungen</li> </ul>	<b>Langfristige Perspektive:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilanz ziehen</li> <li>• Kompetenzen feststellen</li> <li>• Zukunft planen</li> </ul>



Die Inhalte eines Mitarbeitergespräches lassen sich wie folgt strukturieren:

- Information über die Unternehmensentwicklung im Allgemeinen sowie über konkrete bereichsrelevante Veränderungen
- Wertschätzung aller Mitarbeiter und Führungskräfte
- Sicherung der Weiterentwicklung und Arbeitszufriedenheit
- Bewertung von Arbeitsergebnissen – Rückblick auf ein Jahr
- Ermittlung von Entwicklungspotenzialen

⚠ **Mitarbeitergespräche sind ein Schlüsselthema in der Personalarbeit.** Kommunikation ist der Zugangsweg zu den Mitarbeitern und für eine wertschätzende Unternehmenskommunikation.



## Weiterbildung fördern – Instrumente und Möglichkeiten

Aufgaben verändern sich. Anforderungen werden größer. Mitarbeiter müssen sich qualifizieren und weiterbilden. Unternehmen brauchen Innovationen.

Für viele kleine und mittlere Unternehmen bedeuten Qualifizierungen und Weiterbildungen jedoch finanzielle Aufwendungen, die nicht immer ausreichend zur Verfügung stehen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung in Form von Landes- und Bundesprogrammen. Im Rahmen des Workshops wurden diese vorgestellt und konkrete Fragen der Teilnehmer beantwortet.

Die Projektberater unterstützen die Unternehmen bei der Vermittlung wichtiger Kontaktpartner. Der Workshop informierte über aktuelle Fördermöglichkeiten. Die Ansprech- und Kooperationspartner stehen dem VME auch weiterhin zur Verfügung.

Referenten:



Annette Bork

Bundesagentur für Arbeit



Christian Rehse

zukunft im zentrum GmbH



Andreas Hoffmann

Landesagentur für Struktur und Arbeit  
Brandenburg GmbH (LASA)

### ① Bundesagentur für Arbeit

„Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Arbeitnehmer in Unternehmen (WeGebAU)“  
[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### ① Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung sowie Europäischer Sozialfonds (ESF) – Projektträger zukunft im zentrum GmbH

Betriebliche Qualifizierung (BQ) / [www.ziz-berlin.de](http://www.ziz-berlin.de)

### ① Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg GmbH

Förderung der beruflichen Weiterbildung – Kompetenz durch Qualifizierung / [www.lasa-brandenburg.de](http://www.lasa-brandenburg.de)

## Workshop VIII



# Gesund im Betrieb – bis 67 an der Werkbank?

Die demografische Entwicklung verlangt längere Lebensarbeitszeiten. Belegschaften mit mehr älteren Mitarbeitern als in der Vergangenheit werden zunehmen. Es wird wichtiger, sich nicht nur auf die fachliche Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern zu konzentrieren, sondern auch gesundheitliche Aspekte des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes zu betrachten. Vor allem geht es darum, die gesundheitlichen Voraussetzungen zu schaffen, die es allen Mitarbeitern ermöglicht, gesund und produktiv arbeiten zu können.

Referenten:

Dr. Sabine Reszies

InnoGema

Jens Meischer

Diplom Gesundheitsmanager

Hanno Heim

GEA Refrigeration GmbH

Cathleen Mertens

Mercedes Benz Ludwigsfelde

Folgende Fragen wird man sich zukünftig immer öfter stellen:

- ➔ **Wie schafft man eine ‚gesunde‘ Arbeitsatmosphäre?**
- ➔ **Wie ist es möglich festzustellen, ob die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen bis zum Rentenalter tätig sein können?**
- ➔ **Wer kann Führungskräfte beim Themenfeld Gesundheit aktiv unterstützen?**
- ➔ **Wie motiviere ich meine Mitarbeiter zur privaten Gesundheitsvorsorge?**



## Workshop VIII



Ziel eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist, die Belastungen der Beschäftigten zu minimieren und die persönlichen Ressourcen zu optimieren. Durch gute Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz wird auf der einen Seite die Gesundheit und Motivation nachhaltig gefördert und auf der anderen Seite die Produktivität, Produkt- und Dienstleistungsqualität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erhöht. Hier entsteht für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine „Win-Win-Situation“ und das Unternehmensimage als „Guter Arbeitgeber“ im Sinne von „Corporate Social Responsibility“ wird verbessert. Letzteres ist angesichts der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Konkurrenzkampf um qualifizierte Nachwuchskräfte nicht zu unterschätzen. *Quelle: Wikipedia*

### Rolle der Führungskraft

- ➔ **Schlüsselfigur**, da sie die Arbeitsbedingungen gestaltet
- ➔ wirkt mit ihrem eigenen Verhalten als **Vorbild** auf die Beschäftigten
- ➔ kann das Verhalten der Beschäftigten **durch Unterweisungen und Informationen beeinflussen**
- ➔ **prägt den Kommunikationsstil** in einer Organisation
- ➔ kann die kontinuierliche Beschäftigung **mit dem Thema Gesundheit steuern**

*Quelle: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Projekt InnoGema*

**Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Führungsaufgabe und muss verantwortungsvoll wahrgenommen werden!**

- ① Integration in die Unternehmenskultur (Leitbild)
- ① Einbindung aller Führungskräfte
- ① Einbeziehung der Mitarbeiter (Betroffene zu Beteiligten machen)
- ① Förderung eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses
- ① Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsanalysen
- ① Transparenz und Kontinuität



## Workshop IX



Referenten:

Gero Will

Akademie Reichenberg *(im Bild)*

Christoph Lawonn

VME *(im Bild S. 53 oben)*

Dr. Heiko Dittmer

Kraftwerks- und Spezialteile GmbH *(im Bild S. 53 unten mi.)*

Bernd Niemeyer

PUK WERKE KG *(im Bild S. 53 unten li.)*

Workshop gemeinsam mit den Verbandsingenieuren

# Motivation durch Mitarbeitergespräche – Handlungshilfen für den Dialog und die Leistungsbeurteilung

Der zweite Workshop zum Thema „Mitarbeitergespräche“ gab Hilfestellung zur Motivation. Voraussetzungen für eine gute und motivierende Führung eines Unternehmens sind das Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die Kommunikation über Aufgaben und Ziele und – darauf konzentrierte sich dieser Workshop besonders – die Förderung von Leistungsbewusstsein durch Leistungszulagen.

Nur wenn Führungskräfte auf jeder Führungsebene in der Lage sind, qualifizierte Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen, sind sie auch befähigt, Leistungen adäquat zu beurteilen und Mitarbeiter entsprechend zu honorieren.

- ➔ Was bedeutet Leistungsentgelt?
- ➔ Was sind die Grundlagen der Beurteilung?
- ➔ Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?

Zwei Unternehmen informierten über die Einführung des Mitarbeitergespräches. Wie war die Vorbereitung? Wer wurde eingebunden? Wie erfolgte die Schulung der Führungskräfte? Wie wird dokumentiert und warum?

Die anschauliche Prozessdarstellung war für die Teilnehmer des Workshops von hohem Informationswert. Die Projektberater können diese Prozesse für weitere Unternehmen gut aufbereiten und vor allem bedarfsgerecht anpassen.

## Workshop IX



Grundlage der tariflichen Leistungsbeurteilung Zweck und Ziel – aus Sicht der	
Unternehmen	Beschäftigten
<b>Personalführung</b> einheitlicher und wirksamer gestalten	Bedürfnis nach <b>Anerkennung</b> befriedigen
<b>Personalplanung</b> (Einsatz und Entwicklung) verbessern	<b>Leistungsstärken und -schwächen</b> erkennen
<b>Personelle Maßnahmen</b> (Auswahl, Versetzungen etc.) überprüfen	<b>Potenziale</b> zur persönlichen Entwicklung klären
<b>Individuelle Leistungen honorieren</b>	<b>Belohnung</b> (Leistungszulage) und Anerkennung (Aufstieg) erhalten
<b>Anreize zur Leistungsverbesserung</b> (Motivation) setzen	<b>Kontakt</b> zum Vorgesetzten verbessern bzw. vertiefen
<b>Bestandteile des Arbeitsentgelts leistungsgerecht ermitteln</b>	



### Mitarbeitergespräche

Checkliste zur Gesprächsführung

- ☑ Freundliche Begrüßung des Mitarbeiters
- ☑ sachliche, konzentrierte Gesprächsführung geprägt durch Anerkennung, weniger durch Kritik
- ☑ Konstruktiv im Austausch über Ich-Botschaften
- ☑ Ausgewogene Gesprächsanteile (Mitarbeiter/Vorgesetzter)
- ☑ verständliche Wortwahl
- ☑ aktives Zuhören
- ☑ Feedback geben und nehmen
- ☑ Würdigung abweichender Meinungen
- ☑ Information durch Fragen
- ☑ Keine Störungen durch Telefon, Besucher etc.

## Weiterbildung I



# Grundlagen des Weiterbildungsmanagements

Referent:

Prof. Dr. Manfred Becker  
Martin-Luther-Universität Halle/Wittenberg



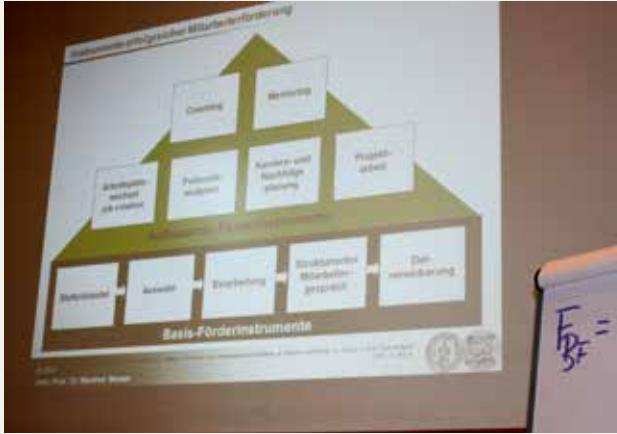
Die systematische Personalentwicklung ist der zentrale Hebel im Umgang mit Mitarbeiterkompetenzen. Die Personalentwicklung umfasst die Maßnahmen der Bildung, Förderung und auch der Organisationsentwicklung. Sie muss zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.

Professionelle Personalentwicklung bedingt die Einhaltung des Funktionszyklus. Sie ersetzt den Zufall durch System. Personalentwicklungsmaßnahmen sind erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der Lernzuwachs bzw. die Verhaltensveränderung dazu führt, dass eine gewünschte Veränderung in der Wahrnehmung von Aufgaben bzw. in der Lösung von Problemen erfolgt ist.

Die wesentlichen Themen der zweitägigen Weiterbildung waren:

- ➔ Was sind die aktuellen demografischen Herausforderungen der Personalarbeit und Weiterbildung?
- ➔ Wie definieren sich die Rollen der Führungskräfte im Prozess der Personalentwicklung?
- ➔ Wie erkennt man strategische Bedarfe und gleicht sie mit individuellen Erwartungen und persönlichen Voraussetzungen ab?
- ➔ Welche Möglichkeiten der erfolgreichen Transfersicherung gibt es?

# Weiterbildung I



Instrumente erfolgreicher Mitarbeiterführung



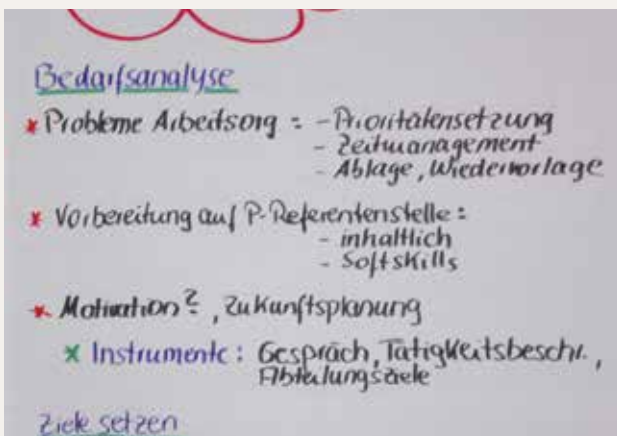
Monika Wolf, Personalleiterin MTS Systems GmbH



Intensive Kleingruppenarbeit



Dana Müller, HR Manager Francotyp-Postalia Holding AG



Übung: Den Funktionszyklus Personalentwicklung bearbeiten



Axel Koch, HR Manager Learning & Development GE Energy - Power Conversion



## Weiterbildung I

Im Rahmen dieser Weiterbildung führte das Projektteam ein Interview mit dem Referenten Herrn Prof. Dr. Manfred Becker durch. Sehr deutlich machte Prof. Dr. Becker klar, welche unverzichtbare Notwendigkeit in einer strukturierten Personalentwicklung besteht. Auch kleine Unternehmen müssen sich dessen bewusst sein und Instrumente finden, Mitarbeiter zu fördern und vor allem zielgenau einzusetzen.



### Jutta Wiedemann (JW) – Projektberaterin:

*Herr Prof. Dr. Becker, Sie konzentrieren sich in unserer Fortbildung sehr wesentlich auf die Kriterien und die Notwendigkeit der Personalentwicklung. Warum halten Sie eine systematische Personalentwicklung für so essentiell?*

### Prof. Dr. Manfred Becker (MB):

Ich möchte hier zwei wesentliche Gründe nennen: Systematische Personalentwicklung sichert den Unternehmen die Attraktivität, die sie in der Zukunft ganz dringend brauchen für die Anwerbung von Spezialisten bzw. von Fach- und Nachwuchskräften.

Wer über keine systematische Personalentwicklung verfügt, wer also eine unsystematische bis gar keine Personalentwicklung hat ...

... „ist Arbeitgeber unter ferner liefen“. Das ist jemand, der dann zum Zuge kommt, wenn nichts mehr bleibt und das wird für die Guten nicht der Fall sein. Also wer die Guten – wenn man so will: die Besten – haben will, braucht eine systematische Personalentwicklung.

Es gibt noch einen zweiten Grund, der sich aus dem ersten ableitet. Der Mitarbeiter bleibt nur in einem Unternehmen bzw. Mitarbeiter gehen nur in Unternehmen, wenn sie dort sicher sein können, dass sie über die Zeit der Beschäftigung immer marktfähig bleiben. Mitarbeiter wollen ein Reservoir an Befähigungen erreichen, das transportfähig und übertragbar auf andere Arbeitgeber ist. Hierzu ein Satz den ich in diesem Zusammenhang immer gern verwende: „Mitarbeiter gehen nur in ein Unternehmen wenn Sie sicher sind, dass sie in ein anderes wechseln können“.

Deshalb muss die Personalentwicklung in systematischer Art und Weise dafür sorgen, dass die Mitarbeiter hypothetisch wechselfähig bleiben. Gut qualifizierte, aktuell befähigte Mitarbeiter haben dann kaum einen Wechselgrund. Das wird die Zukunft essentiell entscheiden.

*JW: Jetzt haben Sie die Thematik bereits von zwei Seiten beleuchtet, einmal aus der Mitarbeiterperspektive und einmal aus der Perspektive der Personaler. Sind das bereits die treibenden Kräfte für die Umsetzung einer systematischen Personalentwicklung oder gibt es Weiteres für den Personaler?*

MB: Ein Unternehmen hat zunächst ein einfaches Interesse: Die anfallenden Arbeiten müssen erledigt werden. Die Mitarbeiter des Unternehmens wollen attraktive Jobs, die ihnen ein solides Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten bringen.

Eine systematische Personalentwicklung weist den Personaler als einen wissenschaftlich fundiert vorgehenden Spezialisten aus, der ähnlich wie eine Finanzabteilung arbeitet. In einem Finanzbereich käme niemand auf die Idee, heute anders zu buchen als morgen, und übermorgen wird einfach Geld in die Kasse gelegt ohne zu buchen. Aber genau das dulden wir gelegentlich in der Personalabteilung, indem wir keine systematische Bedarfsanalyse, keine Transfersicherung, keine Dokumentation, keine Absicherung in der Personalentwicklung vornehmen. Der Personalentwickler weist sich als qualifiziert aus, wenn er mindestens so systematisch vorgeht wie ein Produktionsplaner, wie ein Finanzplaner oder wie ein Absatz- oder Marketingplaner.

*JW: Jetzt gehen wir in Ihrer Betrachtung allerdings immer davon aus, dass wir die ideale Situation haben: Der Mitarbeiter der sich entwickeln will. Der Personalentwickler stößt doch sicherlich durchaus an seine Grenzen, wenn er auf eine Klientel trifft, die sich gar nicht so entwickeln will. Was sind Ihrer Meinung nach*

## Weiterbildung I

*die größten Hürden, die ein Personalentwickler überspringen muss, damit er auch in der Lage ist, mit Widerständen in der Mitarbeiterschaft umzugehen?*

MB: Eine Hürde ist in Ihrer Frage schon sehr markant benannt worden, das ist die Hürde der permanenten Ausreden. Also der Personaler verschafft sich die Ausrede: „Die sind zu doof, die wollen nicht, die können nicht und deshalb haben wir es schwer.“

Der Kunde ist auch unwillig, will auch nicht von vornherein kaufen und trotzdem muss der Verkäufer seine Produkte an den Markt bringen. Also der Personaler kann sich auf diese Ausrede nicht beschränken. Menschen wollen eher gefördert werden, sie sind entwicklungshungrig, sie sind entwicklungsfähig und diese Ausreden ziehen einfach nicht. Darauf kann sich der Personaler nicht zurückziehen. Das ist das eine Hemmnis.

Das zweite Hemmnis ist das Unternehmen. Personalentwicklung kann nur gemacht werden, wenn auch ein entsprechendes Budget zur Verfügung steht. Das bedeutet, die Personalentwicklung muss eine Priorität erhalten, bzw. muss der Personaler unter Umständen für seine Budgets kämpfen. Wenn er für seine Budgets nicht kämpft, kriegt er keine. Und wenn der Personaler unsystematisch arbeitet, wird kein Unternehmen dafür Geld ausgeben. Der Wertschöpfungsbeitrag muss nachgewiesen werden.



„If you can't measure it, you can't manage it. If you can't measure it, you can be cut.“

Personaler sind gut beraten, wenn sie alles das, was rechenbar zu machen ist auch rechenbar machen, in die Sprache des Managements transformieren und damit Akzeptanz bekommen. Hindernisse gibt es natürlich auch in den Bio-

grafien. Wir kommen in Deutschland aus der Deutschland AG, in der Mitarbeiter doch eher geruhsam in Watte gebettet durchs Berufsleben gegangen sind. Die Generation, die unbefristet beschäftigt war, nicht kündbar... da gibt es eine ganze Menge mit einem biografischen Hindernis, die früh mit dem Lernen aufgehört haben.

Dann gibt es noch ein nicht auflösbares Hindernis: Als Personalentwickler haben Sie es mit Menschen zu tun. Diese sind nicht immer so gut zu ergründen, wie sie das bei einer metallurgischen Untersuchung mit Rohstoffen machen könnten. Es gibt Tabugrenzen, es gibt Persönlichkeitsgrenzen, es gibt Interessen – der Mensch ist ein freies Wesen, er kann also frei entscheiden – er kann sich also auch gegen Weiterbildung entscheiden usw. Da gibt es eine Menge von Grenzen, aber die Frage sollte eigentlich so gar nicht gestellt werden. Es ist auch mit dieser Frage ein Stück weit das Verhalten der Personaler angesprochen, nicht in einer Aufgabe ein Problem zu sehen, sondern in jedem Problem eine Aufgabe.

*JW: Der Mensch ist an sich entwicklungshungrig, sagen Sie. Wenn wir das nunmehr unter der demografischen Komponente betrachten: Wie geht der ältere Mitarbeiter mit dem Thema des lebenslangen Lernens um und wie sollte der Personaler dies in den Fokus seiner Arbeit rücken?*

MB: In unserem abgeschlossenen Forschungsprojekt „Optimistisch Altern“ haben wir auch viele Co-Studien zur Kenntnis genommen und sind zu demselben Ergebnis gekommen. Gerontologisch betrachtet beginnt die extreme Beeinträchtigung durch Altersdefizite im achten Lebensjahrzehnt. Sie beginnt aber sehr viel früher, vielleicht schon mit 20 oder 30, wenn die Biografie sehr früh bildungsabstinent wird. Also im Grunde genommen lautet das auf den Punkt gebracht: Wie jemand im Kopf ist im Alter, das entscheidet sich in den „fetten Jahren“. In den fetten Jahren des fortgesetzten Weiterbildens, in der stetigen Herausforderung des Wechsels in neue Tätigkeiten, in der Annahme von Herausforderungen statt Vermeidung. Wer natürlich nach Ende der Berufsausbildung das Formelbuch in die Havel wirft und dann kein Buch mehr anpackt, für den kommt dann die lähmende Schicht der Bildungsentsagung. Da hat es dann der Personalentwickler sehr viel schwerer, das Lernen wieder gängig zu machen. Das ist, glaube ich, das große Thema. Da müssen wir ansetzen. Das Defizitmodell ist in aller Regel widerlegt. Das Defizitmodell funktioniert eigentlich nur mit biografischen Defiziten, ansonsten funktioniert es nicht.



## Weiterbildung I

*JW: Wir haben hier in unserer Weiterbildung ausschließlich Firmen des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie. Für diese Unternehmen ist der Tarifvertrag ERA verbindlich. Welche Rolle kann ERA in der systematischen Personalentwicklung spielen?*

MB: ERA ist ein qualifikationsorientierter Tarifvertrag und dieser qualifikationsorientierte Tarifvertrag belohnt Weiterbildung. Wie konsequent dieser in manchen Unternehmen ausgeführt wird, ist eine andere Frage. Er führt das zusammen, was für Personaler eigentlich Grundlage ist: die Bezahlung für Performance und die Bezahlung für Potenzial. Also für Potenzial, für Entwicklung, für die Bereitschaft, sich Fundamente zu schaffen die augenblicklich nicht abgerufen werden, die aber in Zukunft abgerufen werden können.

Im Grunde genommen ist das das Slack-Management. Slack heißt, bei den Mitarbeitern Potenziale in abrufbare Befähigungen zu transferieren. Und das bedeutet, in der Bildungssprache gesprochen, Personalentwicklung auf Vorrat zu betreiben. Da gibt es ein altes Tabu das besagt, Personalentwicklung auf Vorrat würde zu Frustrationen führen. Wenn Sie es aber anders moderieren, wenn Sie den Mitarbeiter auffordern, sich das Unternehmen anzuschauen, welches eine diskontinuierliche Veränderung aufgrund von internen Entwicklungsimpulsen und externem Entwicklungsdruck hat, dann erkennt der Mitarbeiter, dass er „PS unter der Haube haben muss“, die im Falle des Falles abrufbar sind. Und für diese hypothetische Flexibilität erhält er eine finanzierte Weiterbildung.

Wir haben in einem Unternehmen ein Flexi-Entlohnungssystem geschaffen: Das Flexi- und Bonussystem basierend auf Stellenbündel, also auf Kompetenz-Clustern, wie es auch bei ERA der Fall ist. Dies entlohnt sowohl die abgerufene Leistung als auch die abrufbare Leistung, in denen maximal drei Intra-team-Flexibilitäten bezahlt werden. Diese müssen innerhalb von zwei Jahren abgerufen werden. ERA ist ein qualifikationsorientierter Tarifvertrag, von daher ist er exzellent. Er basiert auf der Erkenntnis, dass wir diese Umstellungsfähigkeit, diese Flexibilität in Zukunft mehr brauchen.

Bezogen auf Ihr Projekt Fachkräftesicherung möchte ich hier ergänzend einen wichtigen Punkt ansprechen: Die Aktivierung von bisher brachliegenden Reserven.

Nehmen wir mal ein Beispiel: Wenn in Ihrem Dorf der Krämerladen schließt, dann müssen Sie fragen, wo kriege ich

jetzt frisches Obst her. Und dann gehen Sie vielleicht mal wieder in den eigenen Garten, ob der eigene Pflaumenbaum auch Früchte hat. Jetzt müssen wir mal in unseren eigenen Laden schauen und uns fragen, was ist dort an Potenzial aktivierbar?

Der Mensch hat eine so wahnsinnig große Reserve, dass er tausend Jahre alt werden könnte, ohne seine Potenziale auszuschöpfen. Er könnte auch zweitausend werden. Das heißt, hier sind überdurchschnittlich große Flexibilitätsreserven. Dies bedeutet aber, und da kommen wir in die dritte Generation der Personalentwicklung, die endgültige Kopplung der Personalentwicklung mit der Organisationsentwicklung. Hier brauchen Sie also neue Strukturen, neue Prozesse, neue Beziehungen und neue Qualifikationsmuster, die miteinander verbunden und integriert sind.

*JW: Gibt es aus Ihrer Sicht zwei, drei elementare Instrumente, die insbesondere für kleinere oder mittlere Unternehmen für eine erfolgreiche, systematische Personalentwicklung wesentlich sind?*

Kleine und mittlere Unternehmen haben in aller Regel keine Personalentwicklung. Das mag der Unkundige bedauern.

Der Kundige geht erst einmal hinein und stellt fest, dass es zwar keine Personalentwicklungsabteilung gibt, jedoch eine unglaublich gut funktionierende Personalentwicklung. An einem Beispiel erklärt: Ein Handwerksbetrieb: Der erfahrene Geselle geht mit dem Junggesellen auf eine Baustelle, nach einem Sprichwort: „Die Jungen ziehen den Wagen und die Alten weisen den Weg.“ Diese, in den Job integrierte Ausbildung des Nachwuchses, wird in kleinen und mittleren Betrieben sehr viel intensiver praktiziert als in großen arbeitsteiligen, funktionsbegrenzten Unternehmen. Was auf kleine und mittlere Unternehmen zusätzlich zutrifft: Es gibt dort oft mehr inhaltsreiche Tätigkeiten. Weil sie dort eben nicht diese starke Arbeitsteilung haben, haben sie eine angereicherte Tätigkeit und es geht niemand wegen drei Euro irgendwo anders hin. Es wechselt aber umgekehrt jemand, wenn er keine inhaltsreiche Tätigkeit hat.

Entscheidend ist das Aktive, das proaktive Daran-Denken, dass Menschen entwickelt werden wollen und müssen. Es ist immer wichtig, ein strukturiertes Mitarbeitergespräch, ein Analysegespräch zu führen und dem Mitarbeiter bewusst zu machen: „Sorge für die Beibehaltung deiner Expertise!“.

## Weiterbildung I

Dies ist eben in kleinen und mittleren Betrieben etwas „unterbelichtet“. Da hängt es von der Zufälligkeit, von der Aufgeschlossenheit der Geschäftsführung ab.

Hier kann eine Aufgabe des Verbandes bzw. des Projektes sein, das Problembewusstsein für die Qualifizierung, für die gezielte Personalentwicklung der Mitarbeiter und für die Reservenutzung zu schärfen.

*JW: Wenn ich Sie richtig verstehe heißt das, insbesondere kleine Unternehmen sollten aktiv deutlich machen, was sie auszeichnet und ihre Konzentration darauf richten, die eigene Arbeitgebermarke zu stärken?*

MB: Das möchte ich gern aufgreifen, es gibt da einen Kalauer: „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“. Das sagt ja eigentlich nichts anderes, als dass auch große Unternehmen das gewaltige Potenzial an Kompetenz, welches vorhanden ist, nicht unbedingt kennen. Und das ist bei den kleinen Unternehmen genauso. Eine erste gute Aufgabe wäre, sich als kleiner oder mittlerer Industriebetrieb ein Qualifikations- und Flexibilitätskataster zuzulegen: Was haben wir für Grundberufe und was haben wir auf diesen Grundberufen aufbauend für Flexibilitätpotenzial.

*JW: Um die Thematik noch einmal ein wenig in der Gesamtheit zu betrachten, würden Sie sagen, es gibt aktuelle Trends in der Personalentwicklung, die eine besondere Bedeutung haben?*

MB: Was ganz wichtig ist, ist Migration und Integration. Wobei die Migration nur dann an Fahrt gewinnt, wenn wir ein offenes und ehrliches Einwanderungsland werden. Ansonsten wird Migration immer lästig bleiben. Die Integration bezieht sich nicht auf die paar Migranten die kommen, sondern die Integration bezieht sich auf eine vielfältige Belegschaft. Die Reintegration von Eltern aus der Babypause, die Reintegration nach einer Pflegezeit, die Reintegration von Expatriates, die Reintegration nach einem Sabbatjahr, da gibt es tausend Reintegrationsmodelle, die zu gestalten sind. Insbesondere die Integration bisher vernachlässigter Gruppen. Wir können es uns nicht mehr leisten, Menschen mit zum Teil hoher Intelligenz, die aus irgendwelchen schwierigen Verhältnissen kommen, einfach an die Seite zu schieben. Das ist viel zu teuer.

Dann die Demografie: die Demografie ist nicht so bedeutsam wie man glaubt. Da gibt es viele Möglichkeiten der Ar-

beitsteilung. Wir müssen die Intelligenz über die systematische Personalentwicklung, auch im Sinne von Elitebildung, wieder viel stärker in den Vordergrund stellen, damit wir unseren „Blaupausenexport“ fortsetzen können. Eine Pumpe zusammen schrauben, kann jeder, aber eine Pumpe entwickeln, kann noch lange nicht jeder.

Bei der demografischen Entwicklung haben wir aus meiner Sicht noch die besten Karten. Da können wir artifizielle Intelligenz nehmen und Rationalisierung. Ein Beispiel: Wir haben viele reiche Ältere, die müssen irgendwie ihr Geld anlegen, sie wollen ja noch besser leben. Also geben wir denen jetzt die Möglichkeit, ihr Geld in intelligente neue Produkte zu investieren.

Etwas anderes ist es, wie Reserven ausgenutzt werden. Ein großes Problem ist der Work-Overload. Die ausbeutende, die selbstausbeutende, die krankmachende Arbeit. Das ist noch immer ein Thema, was noch tabuisiert wird. Depression, Burn-out, Bore-out. Sie entstehen, weil Menschen mit der Fülle der Selbstregulierungsanforderungen nicht zurechtkommen. Sowohl Über- aber vor allem auch Unterforderung macht krank. Einem Mitarbeiter Entwicklungen anzukündigen und er sitzt nach 15 Jahren noch immer auf der gleichen Stelle schafft große Unzufriedenheit und Krankheitspotenzial. Oder die Arbeitsbedingungen machen krank. Daraus folgt, Gesundheitsmanagement wird zukünftig ein zentrales Thema sein.

Und noch ein großes Thema für die Personalentwicklung, das hatte ich schon angesprochen, ist die Elitebildung. Wir müssen uns sehr viel Mühe geben für die Vergessenen am unteren Rand, wir müssen uns aber auch sehr viel Mühe geben für die Spitze. Wir profilieren in Deutschland die Spitze nicht. Wir haben ein nivellierendes Schulsystem, wir haben ein nivellierendes Hochschulsystem, wir haben überall Nivellierung. Das heißt, sobald jemand als besonders intelligent, als besonders leistungsfähig dasteht, ist er irgendwie außerhalb der Norm. Das ist nicht gut, da müssen wir mehr Ausbeute bei den Spitzenkräften haben.

Die zentrale gesellschaftliche Aufgabe der Zukunft ist Bildung. Eine systematische Personalentwicklung schafft innerhalb der betrieblichen Strukturen das entscheidende Fundament, für die Zukunft des eigenen Unternehmens gerüstet zu sein.

## Weiterbildung II

# Führungskraft als Lerncoach und Lernen im Produktionssystem

Referenten:

**Gabriele Korge**  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft  
und Organisation (IAO) Stuttgart

**Jürgen Dörich**  
Südwestmetall

**Norbert Sommer**  
Festo AG & Co. KG

**Lars Bergmann**  
STIHL AG & Co. KG

**Markus Weber**  
B. Braun Aesculap AG

„Länger leben, länger arbeiten, länger lernen“ war der Titel eines Projektes des Verbandes Südwestmetall zu den zentralen Fragen, wie die Führungskraft als Lerncoach fungieren kann und die Produktionssysteme so organisiert werden, dass sie das Lernen zum täglichen Bestandteil der Arbeit machen:

- ④ **Wie kann man Lernen neu verstehen?**
- ④ **Welche Lernunterschiede gibt es in den Generationen?**
- ④ **Wie schaffe ich als Unternehmen lernförderliche Rahmenbedingungen?**
- ④ **Wie kann die Führungskraft die Rolle als Lerncoach ausfüllen?**

Im Unternehmen muss eine Kultur geschaffen werden, in der dem Lernen und auch der Eigenverantwortung eine große Bedeutung zukommt und beidem genügend Raum lässt. Lernen muss integrierter Bestandteil des Arbeitsprozesses werden - nur so können Hemmnisse und Blockaden, insbesondere im gewerblichen Bereich und bei älteren Mitarbeitern, abgebaut werden. Die Führungskräfte in allen Ab-

teilungen müssen das Lernen vorleben und Rahmenbedingungen für den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Wissen schaffen. Prozesse und Instrumente dienen als Hilfsmittel, um das Lernen und somit die Entwicklung der Mitarbeiter voranzutreiben.

Die Unternehmen B. Braun Aesculap AG, Festo AG & Co. KG und Stihl AG & Co. KG haben auf Basis des Projektes „länger leben, länger arbeiten, länger lernen“ Lern- und Entwicklungsformen in ihren Fertigungsbereichen implementiert, die einen langfristigen und kontinuierlichen Veränderungsprozess in den Produktionsbereichen flankieren.

Wir danken an dieser Stelle den o.g. Firmen sowie dem Verband Südwestmetall für ihre Präsentationen.

## Weiterbildung II



Gabriele Korge, Fraunhofer IAO mit Ausführungen zum lebenslangen Lernen



Norbert Sommer, Festo AG & Co. KG über kontinuierliche Verbesserungsprozesse der Festo AG



Angeregte Diskussion der Teilnehmer



Jürgen Dörich, Südwestmetall, berichtet über Mitarbeiterführung bei Lernprozessen



Jürgen Dörich, Südwestmetall; Norbert Sommer, Festo AG & Co. KG; Klaus Dieter Teufel, stellv. VME-Hauptgeschäftsführer



Teilnehmer der Weiterbildung

## Weiterbildung III

# Mitarbeiterentwicklung als Führungsaufgabe

Referent:

Gero Will  
Akademie Reichenberg



„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen weiten Meer.“ Antoine de Saint-Exupéry

Die Führungskraft ist der Botschafter der Unternehmenskultur – einer Unternehmenskultur, die zunehmend stärker auf Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter zielen muss. Zu den täglichen Aufgaben einer Führungskraft gehört, Mitarbeiter anzuleiten und zu entwickeln, zu unterstützen und zu fördern. Gute Kommunikation ist der Schlüssel zu gutem Führen.

Führen heißt also Fordern – aber auch Fördern! Unter guter Anleitung von Mitarbeitern können Ziele besser erreicht werden, wenn man folgende Aspekte hinterfragt:

- ③ Wie ist das Rollenverständnis von Führungskräften?
- ③ Welche Techniken helfen für eine wertschätzende und ergebnisorientierte Kommunikation als Führungskraft?
- ③ Wie führe ich ein professionelles Entwicklungsgespräch?

Es ist ein kontinuierlicher Prozess, Führungskräfte zu befähigen, Personalentwicklung professionell zu betreiben. Dieser beinhaltet auch, unterschiedlichste Methoden zur Kompetenzfeststellung zu vermitteln und anzuwenden, um die Entwicklung der Mitarbeiter nicht nur zu fördern sondern auch ihre Motivation zu steigern.

Geschäftsführung und Personalverantwortliche müssen die Führungskräfte in diesem Prozess umfassend und kompetent unterstützen. Idealerweise begleiten kompetente Trainer, Berater und Coache sie, um einen dauerhaften Entwicklungsprozess im Unternehmen in Gang zu halten.

Eine Reihe von Tools kann die interne Personalentwicklung beflügeln:

- ③ Mitarbeitergespräche und -befragungen
- ③ Leistungsbeurteilungen, Ermittlung von Schlüsselpositionen
- ③ Anforderungs- und Kompetenzermittlungen
- ③ Nachwuchsförderung / Talentmanagement
- ③ Auswahl- und Testverfahren
- ③ Fachliche Schulungen, Seminare und Trainings



## Weiterbildung III



Teilnehmer des Workshops bei Erfahrungstrainings zum Thema Führung

### Die Rolle der Führungskraft im Rahmen der Fachkräftesicherung

- Welche Bedeutung hat „lebenslanges Lernen“ für meine Mitarbeiter und mein Unternehmen, auch vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft?
- Wie wirkt sich der Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Fortbildung in meinem Unternehmen aus und inwiefern betrifft mich dieses Themenfeld?

### Die Führungskraft als Lerngestalter und Lerncoach

- Fülle ich die Vorbildfunktion einer Führungskraft auch im Hinblick auf Fortbildung aus?
- Wie lernen Erwachsene und wie organisiere ich die Voraussetzungen für derartige Prozesse in meinem Unternehmen?

### Botschafter der Unternehmenskultur

- Wie stark sind die Bestandteile der Unternehmenskultur in den verschiedenen Hierarchieebenen relevant für das jeweilige Tagesgeschäft?
- Wie ist die kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung in den Werten des Unternehmens präsent und durch alle Ebenen kommuniziert?
- Welche Rolle spielt die Führungskraft zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung?
- Welche konkreten Möglichkeiten habe ich in meiner Position, um die organisatorischen Grundlagen für Weiterbildung in meinem Unternehmen zu schaffen?
- Wie befähige ich die Führungsebene unter mir zur praktischen Umsetzung dieser Maßnahmen?



## Weiterbildung IV

# Gesundheitsförderung im Betrieb – Erfolgreich planen und umsetzen

Teil I

Geschäftsführung und Führungskräfte

Teil II

Einstiegsqualifizierung zur Ausbildung von betrieblichen Gesundheits promotoren in vier Modulen

Referenten:

Dr. Sabine Reszies

Pro Salus/Innogema

Brigitte Leitner

Moderatorin

Erfolgreiches Gesundheitsmanagement hat Führungskräfte, die dies unterstützen. Es braucht Verantwortliche, die Aktivitäten koordinieren und gesundheitsfördernde Maßnahmen steuern. Ein systematisches Vorgehen ist wichtig. Idealerweise sollte ein ganzheitliches, wohl ausbalanciertes Konzept für die Beschäftigten erarbeitet und mit den Führungskräften umgesetzt werden.

Für die Geschäftsführung und für die Führungskräfte geht es um Antworten zu folgenden Fragen:

- ④ Was bedeutet gesundheitsbewusste Führung?
- ④ Wie gestalte ich eine gesundheitsfördernde Arbeitsorganisation?
- ④ Welche Strategien zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit meiner Mitarbeiter sind sinnvoll und notwendig?
- ④ Wie entwickle ich als Führungskraft mit meinen Mitarbeitern Gesundheitskompetenz und Gesundheitsbewusstsein?

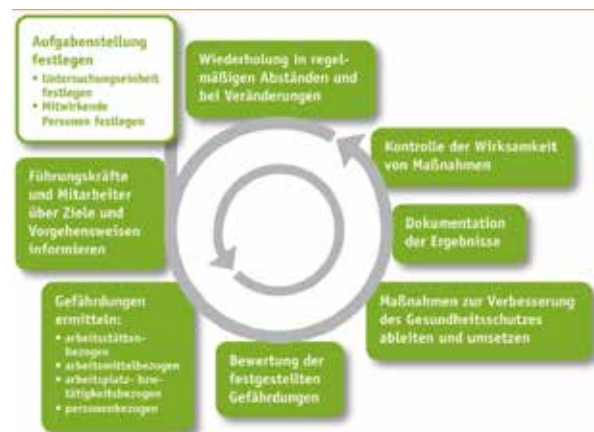
Ein durchdachtes betriebliches Gesundheitsmanagement steigert die Motivation und kann Krankenstände senken. Es muss Bestandteil der Unternehmenspolitik sein, sich im Leitbild widerspiegeln und nach außen strahlen.

Interne Gesundheitspromotoren zu schulen und als Mediatoren zwischen Mitarbeiter und Führungskräfte zu schalten,

macht das System zudem transparent. „Betroffene zu Beteiligten machen“ garantiert den Erfolg und schafft zusätzlich Akzeptanz und Vertrauen bei den Mitarbeitern. So kann betriebliche Gesundheitsförderung professionell und dauerhaft betrieben werden und gelingen.

Ein Unternehmen sollte sich also fragen:

- ④ Ist es für Sie und Ihre Mitarbeiter auch zukünftig möglich, unter den zunehmenden Herausforderungen so weiter zu arbeiten wie bisher?



Quelle: Dr. Sabine Reszies, Pro Salus

## Weiterbildung IV



Dr. Sabine Reszies stellte Fragen des Gesundheitsmanagements in ihrer Komplexität

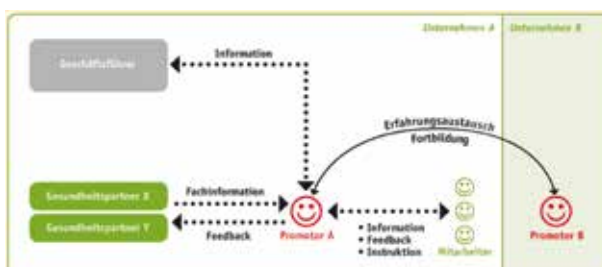
Ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement beginnt damit, Mitarbeiter zu befähigen, als Gesundheits-Mittler zwischen Führungskräften und Kollegen aktiv zu sein, insbesondere in produktionsnahen Bereichen. Denn das Vertrauen zu einem Kollegen schafft Akzeptanz für die Thematik. Führungskräfte werden entlastet und können sich auf ihre Kernbereiche und konkrete Bedarfe konzentrieren.

Vier Module definieren die Qualifizierung zum Gesundheitspromotor:

- ⊕ Betriebliche Gesundheit in KMU erfolgreich umsetzen
- ⊕ Konkrete Problemstellungen im eigenen Unternehmen
- ⊕ Gesundheitsinformationen und -hintergründe nutzen
- ⊕ Kommunikationsstrategien der Promotoren



Brigitte Leitner moderierte die Weiterbildung



Quelle: Dr. Sabine Reszies, Pro Salus



Teilnehmerinnen im Gespräch

## Weiterbildung V

# Wissenstransfer- und Lernbegleiter

Modul 1

### Wissenstransfer

Referentin:

Sophie von Saldern

Leiterin Organisationsentwicklung MAN Diesel Turbo SE  
(rechts im Bild)

Modul 2

### Lernen am Arbeitsplatz / Veränderungsprozesse

Referent:

Dr. Dirk Jakobs

Change Manager und Organisationsentwickler, Daimler AG



Wissenstransfer ist ein Bestandteil eines ganzheitlichen Wissensmanagement. Es ist jedoch keineswegs erforderlich, komplexe Wissensdatenbanken oder zentrale Dokumentenmanagementsysteme einzuführen, um einen guten Wissenstransfer umzusetzen.

Der personenbezogene Wissenstransfer zur Sicherung von unternehmensrelevantem Wissen gewinnt zunehmend an Bedeutung – insbesondere bei einer älter werdenden Belegschaft. Deshalb sollte jedes Unternehmen für sich prüfen:

- ⊕ Erkennen Sie zielgenau das vorhandene Erfahrungswissen und Prozesswissen?
- ⊕ Können Sie alle Wissensträger in Ihrem Unternehmen identifizieren?
- ⊕ Wie steuern, moderieren und kontrollieren Sie die Wissensweitergabe?

Die Gestaltungsmöglichkeiten für einen organisierten Wissenstransfer sind vielfältig und müssen bedarfsgerecht an Unternehmen angepasst werden. Der Pool der Instrumente ist umfangreich und vielschichtig. Erfolge sind nachweisbar.

Möchte ich etwas wissen, muss ich fragen und ich muss lernen. Und jeder weiß: Aus Erfahrungen lernt man. Wissen, das wir nicht bewusst verarbeiten, kann entweder verloren gehen

oder sich negativ auswirken. Ziel der „Lessons Learned“ ist es daher, die Summe aller gezogenen Lehren und Erkenntnisse systematisch zu sammeln, zu bewerten und zu dokumentieren. Nur so kann das Unternehmen und Management sicher sein, dass die „gesammelten Erfahrungen“ auch effektiv genutzt werden können.



## Weiterbildung V



Quelle: Studie des Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Berlin zum Thema Wissensmanagement, 1998



Angeregte Diskussionen und Gruppenarbeiten unter der Leitung von Sophie von Saldern (Bild unten re.)



## Weiterbildung VI



# Innovative Personalarbeit zur Fachkräftesicherung – Gestaltung einer leistungsfähigen Personal- und Organisationsentwicklung

Referent:

Prof. Dr. Manfred Becker  
Martin-Luther-Universität Halle/Wittenberg

Innovative Personalarbeit ist die Grundlage für attraktive Unternehmen: Systematische, strategierorientierte Personalentwicklung fördert Mitarbeiter beruflich und persönlich und hilft, Unternehmensziele zu erreichen. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ist die Einbindung der Führungskräfte in ein strukturiertes Personalmanagement unverzichtbar.

**Ziele der Personalentwicklung**

Ziele der PE → Subziele der Personalwirtschaft → Subziele der Unternehmensführung

Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der Unternehmensleitung	Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit,</li> <li>• Flexibilität, Motivation und Integration,</li> <li>• Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes,</li> <li>• Aufdeckung von Fehlbesetzungen,</li> <li>• Senkung der Fluktuation, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierung bisher nicht genutzter Kenntnisse und Fähigkeiten,</li> <li>• Verbesserung der Karriereemöglichkeiten,</li> <li>• Einkommensverbesserung,</li> <li>• Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen</li> </ul>

→ PE als Hilfe zur Selbsthilfe der Mitarbeiter bei Entwicklungsprozessen

© 2013

Die Unternehmen im Prozess der systematischen Personalarbeit mit Blick auf eine nachhaltige Personalentwicklung noch konsequenter zu unterstützen, bildete die Basis für ein weiteres Seminar mit Prof. Dr. Manfred Becker.

- ④ Was sind die Kernaspekte von Veränderungen in Unternehmensorganisationen?
- ④ Wie kann ich meine Personal- und Organisationsentwicklung mit Kennzahlen steuern?
- ④ Welchen Aufgaben und Herausforderungen müssen sich Personalverantwortliche zukünftig stellen?

Auf diese und weitere Fragen wurden im Rahmen des Seminars umfassende Antworten erarbeitet und gefunden.

Aus dem Vortrag von Prof. Dr. Becker

## Weiterbildung VI



oben Teilnehmer der Weiterbildung VI. 2. Reihe links: Julia Mauer, KME Germany GmbH Co. KG, rechts: Nadine Buchmann, Adtran GmbH, 3. Reihe links: Prof. Dr. Manfred Becker

- ① Die Ergebnisse aller hier kurz vorgestellten Workshops und Weiterbildungen hat das Projektteam einzeln dokumentiert. Sie stehen für weitere Beratungsprozesse zur Verfügung.



- Berufsorientierung
- Berufsvorbereitung
- Berufsausbildung
- Umschulung
- Weiterbildung
- Fachschulstudium
- Hochschulstudium
- Personalvermittlung
- geförderter Personaleinsatz
- Personaltransfer und Outplacement

# Fachkräftig:

## Motivation für Aus- und Weiterbildung



Dr. Andreas Fomer  
bbw Geschäftsführer

### Seit der Jahrtausendwende sprechen Wirtschaftsverbände und Studien über den drohenden Fachkräftemangel. Wann kommt er tatsächlich an?

Er ist schon da. Natürlich noch sehr unterschiedlich nach Regionen, Branchen und Unternehmensgrößen. Die gemeinsame Fachkräftestudie für Berlin und Brandenburg rechnet bis 2030 in Berlin und Brandenburg mit ungedecktem Fachkräftedbedarf für 460.000 Arbeitsplätze, wenn nicht gegengesteuert wird. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen spüren bereits deutlich den Nachfrageüberhang nach geeigneten Bewerbern und müssen Arbeits- und Ausbildungsstellen teilweise unbesetzt lassen.

### Wie hat sich das Bildungswerk der Wirtschaft (bbw) auf diese Situation eingestellt?

Die Optionen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sind überschaubar und münden alle in der einfachen Wahrheit, dass man ohne Beruf eine weniger gefragte Hilfskraft ist, aber mit einem Abschluss die Kriterien zur gesuchten Fachkraft erfüllt. Also muss es gelingen, das begrenzte Potenzial an Menschen zu einem möglichst großen Anteil mit anerkannten beruflichen Abschlüssen auszustatten. Dem hat sich das bbw auf den drei möglichen Wegen verschrieben: Die erste Quelle für Fachkräfte sind jugendliche Schulabgänger, die zu Ausbildungsabschlüssen gelangen müssen. Die zweite sind Arbeitsuchende ohne Beruf, die dasselbe Ziel über eine Umschulung erreichen können. Und drittens arbeiten wir mit Betrieben zusammen, um ungelernte Angestellte neben ihrer Arbeit zu Berufsabschlüssen oder zu Teilabschlüssen zu führen.

### Welche Konzepte für die berufliche Entwicklung Jugendlicher halten Sie für zukunftsfähig?

Die Mehrzahl der Jugendlichen findet allein einen geeigneten betrieblichen Ausbildungsplatz. Es verbleibt aber eine nicht unbedeutende Zahl, für die kluge und zielgruppengenaue Berufsorientierungs- und Ausbildungsangebote

erforderlich sind.

### Die was bewirken?

Zum Beispiel, Jugendlichen mit Lerndefiziten in zehnten Klassen durch ein betriebsnahes Coaching und realistisches Orientieren zu helfen, direkt in eine betriebliche Ausbildung zu gelangen. Wie wir das in unserem Berliner Netzwerk für Ausbildung mit 700 Schülern und in Zusammenarbeit mit rund 400 Firmen aller Branchen tun.

### Dennoch bleiben eine Reihe von Schulabgängern übrig...

Genau, denn die Argumentation: „Die Zahl offener Ausbildungsstellen ist gleich der Anzahl unversorgter Jugendlicher – also klappt doch alles“, ist eine Milchmädchenrechnung.

### Inwiefern?

Weil sie die Qualität von Angebot und Nachfrage außer Acht lässt. Unternehmen senken zwar zum Teil und gezwungenermaßen ihre Ansprüche an Ausbildungsplatzbewerber – aber nur begrenzt. Die verbleibenden Jugendlichen brauchen weiter öffentlich geförderte Ausbildungsplatzangebote. Viele von ihnen schaffen es so, zu einem Berufsabschluss zu gelangen und können danach im Betrieb ihren Kollegen mit direktem Ausbildungsweg durchaus gleichwertig sein. Das zeigen unsere

Erfahrungen aus erfolgreichen Projekten wie „LiGA“ – der Lichtenberger Gemeinschaft für Ausbildung in Zusammenarbeit mit Jobcenter und Jugendamt.

### Wie unterstützt das bbw Menschen ohne Arbeit mit Bildungsangeboten?

Es gilt der Grundsatz: „Kein Arbeitswilliger soll dem Arbeitsmarkt verloren gehen“. Erfreulicherweise setzt sich bei der Qualifizierung Arbeitsuchender wieder die richtige Überzeugung durch, dass, vor allem für junge Erwachsene nachhaltige Qualifizierung mit anerkanntem Abschluss besser ist, als kurzfristige Überbrückungen. Hier bieten wir als bbw über etwa 40 Berufe an – in allen Bereichen, auch in der modernen Technik.

### Und wenn ein Betrieb Ungelernte unter seinen Beschäftigten qualifizieren will?

Hier gibt es die Möglichkeit für Betriebe, Förderung durch die Arbeitsagentur in Anspruch zu nehmen. An einem bundesweiten Aktionsprogramm der Bildungswerke der Deutschen Wirtschaft zu einheitlichen zertifizierten Teilqualifizierungsabschlüssen sind wir aktiv beteiligt. Das Programm heißt „Arbeitgeberinitiative Teilqualifizierung“ und trifft bei Arbeitsagenturen wie bei Betrieben auf

großes Interesse.

### Wo liegen die Schwerpunkte bei der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften, die ständig wachsende Wissensbereiche erschließen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Die Entwicklung auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt setzt die Maßstäbe für Bildungsanbieter wie das bbw. Immer geht es dabei darum, die zum Teil länger werdende Brücke zwischen dem, was Bewerber mitbringen und dem, was Firmen brauchen und verlangen, zu schlagen. Dabei kommt der Stärkung sozialer Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Lernfähigkeit, Disziplin und Teamgeist mindestens so viel Bedeutung zu wie den Fachkenntnissen. Abgesehen von der deutschen Sprache bei Bewerbern mit Migrationshintergrund, ohne die gar nichts geht. Und schließlich muss im Zuge der demographischen Entwicklung betriebliche Weiterbildung zunehmend von jungen Mitarbeitern auch auf spezifische Angebote für ältere Erfahrungsträger ausgeweitet werden. An solchen Konzepten arbeiten wir zusammen mit unseren Unternehmenspartnern.

**35** bbw Bildungszentren in  
Berlin und Brandenburg.

Wir sind Teil eines großen **Netzwerkes**  
mit Verbänden, Unternehmen aller Branchen, mit Kammern, Ministerien,  
Senatsverwaltungen, wissenschaftlichen Einrichtungen und anderen gesell-  
schaftlichen Akteuren.

In unseren Bildungsangeboten  
verbinden wir seit mehr als  
**40 Jahren**  
Theorie und Praxis für Ihren  
Wettbewerbserfolg.

Vom Tagesseminar bis zum mehr-  
jährigen Studiengang bietet die bbw  
Gruppe

**berufliche  
Bildung**  
auf allen Niveaustufen.

2014 wird das Berliner Netzwerk für Ausbildung  
(BNA), das bundesweit erfolgreichste Berufsori-  
entierungsprojekt für Jugendliche aus Integrier-  
ten Sekundarschulen, 10 Jahre alt. Es vernetzt  
inzwischen 65 Berliner Schulen mit rund 400  
Berliner Unternehmen. Mit Hilfe des Netzwerks

haben schon mehr als **2000** Schüler  
einen betrieblichen Ausbildungsplatz gefunden.

Jährlich ca. **300** verschiedene  
Bildungsangebote für Unternehmen und  
ihre Mitarbeiter/-innen, Jugendliche, Ar-  
beitsuchende, Rehabilitanden, die Gene-  
ration 50+, Mitgrantinnen und Migranten  
sowie die Bundeswehr.

Mit 1.100 Studierenden ist die bbw Hochschule die **Nr. 1**  
unter den privaten, staatlich anerkannten Hochschulen in der Region.

**300** Bildungsexperten, Professoren, Lehrer,  
Ausbilder und mehr als 2000 freie Dozen-  
ten stehen Ihnen fachkompetent zur Seite.

Unsere **Erfolgsquoten**  
sämtlicher Angebote liegen in der Regel deutlich über dem  
Durchschnitt.

Wir entwickeln **Bildungskonzepte** in enger Ab-  
stimmung mit der Wirtschaft und haben dabei immer den Nutzen unserer Kunden im Blick.

Unter ca. **1500**  
regionalen Bildungsanbietern ist  
die bbw Gruppe weitestgehend  
marktführend.

**4** Unternehmen: eine  
starke bbw Gruppe.

# RINGHOTEL SCHORFHEIDE



TAGUNGSZENTRUM DER WIRTSCHAFT  
FÜR BERLIN UND BRANDENBURG



*Moderne Ausstattung und  
innovative Angebote  
bilden den Grundstein  
für Ihren Erfolg!*

Seit 1998 nutzen Unternehmen, Einrichtungen aus Wissenschaft, Gesellschaft, Politik und Medien mit Ihren Trainern unsere modernen Räume regelmäßig und gerne.

Das Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft für Berlin und Brandenburg ist eine Einrichtung des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e. V. (VME).

Die hohen und hellen Räume haben wir stilvoll und modern für Sie eingerichtet. Alle Räume lassen sich auf Ihre individuellen Bedürfnisse anpassen und sind mit modernsten technischen Mitteln ausgestattet.

Unser Haus gehört seit Jahren zu den Top-Adressen unter den besten Tagungshotels in Deutschland.

**RINGHOTEL SCHORFHEIDE**  
TAGUNGSZENTRUM DER WIRTSCHAFT  
FÜR BERLIN UND BRANDENBURG

Hubertusstock 2 | 16247 Joachimsthal

☎ 03 33 63 | 50- 5

☎ 03 33 63 | 50 999

✉ [info@tagungs-zentrum.de](mailto:info@tagungs-zentrum.de)

🌐 [www.tagungs-zentrum.de](http://www.tagungs-zentrum.de)

*Überraschend? Natürlich!*

# Projektarbeit in den Unternehmen

Während der Beratungen in den Unternehmen stellte sich heraus, dass zahlreiche Gemeinsamkeiten existieren, wenn es um den Handlungsbedarf zur Fachkräftesicherung geht. Da wir hier generalisieren können, verzichten wir in dieser Dokumentation auf die konkrete Nennung bestimmter Unternehmen. Stattdessen beschreiben wir exemplarisch konkrete Beratungsergebnisse und schlagen Lösungsansätze vor. Denn es gibt allgemeingültige Handlungswege, die die Unternehmen gleichermaßen beschreiten können und Prozesse, die zu den richtigen Antworten führen.

An vorderster Stelle standen für das Projektteam die Fragen nach dem konkreten Bedarf des jeweiligen Unternehmens sowie nach dessen internen Kapazitäten:

- ⊕ Können Empfehlungen überhaupt umgesetzt werden?
- ⊕ Wieweit ist das Unternehmen in der Lage, einzelne Schritte zu gehen?

Denn schließlich lautet das Motto: Hilfe zur Selbsthilfe! Es geht nicht um die Präsentation von vorgegebenen Lösungen, sondern um Sensibilisierung, um Orientierung und um Kontinuität.

Das Unternehmenstempo bestimmte den Beratungsprozess: Manchmal wurden Themen nur angeschoben, in anderen

Fällen kam es zu Einführungen von neuen Methoden oder Instrumenten. Die Beratungen müssen in den betrieblichen Alltag integriert werden können. Nur ein kontinuierlicher Abstimmungsprozess zwischen Unternehmensvertretern und Projektmitarbeitern – immer unter Berücksichtigung der betrieblichen Abläufe – kann eine langfristige, zielführende Beratungsdienstleistung gewährleisten. Es geht um individuelle und langfristige Betreuung und Nachhaltigkeit.

In den nachfolgenden Beschreibungen sind die Unternehmensprofile anonymisiert. Die Darstellungen sind allgemein gehalten, um Vertraulichkeit zu gewährleisten. Die aufgeführten Beispiele stellen auch nur einen Auszug der individuellen und vielschichtigen Beratungsaktivitäten dar.



## Unternehmensbeispiel 1

Standort

Brandenburg

Mitarbeiter

ca. 130

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse  
und VME-Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Mitarbeiterbindung

# Stärkung der Motivation – Aufbau einer langfristigen Personalentwicklungskompetenz

## Altersstrukturanalyse

Die VME-Altersstrukturanalyse hat ergeben, dass ein hoher Anteil der Mitarbeiter älter als 48 Jahre ist. Folglich wird bereits in drei Jahren jeder zweite Mitarbeiter in der Produktion 50 Jahre und älter sein. Aber Vertrieb und Technologie sind von dieser ungünstigen Altersverteilung betroffen.

## VME-Fachkräftecheck

Mit Hilfe des VME-Fachkräftechecks wurden zunächst die im Unternehmen wichtigen Handlungsfelder bestimmt. Vier Führungskräfte aus unterschiedlichen Abteilungen haben die Fragebögen bearbeitet. Diese wurden dann sowohl einzeln als auch im Mittel ausgewertet. Das überraschende Ergebnis: Jede Führungskraft schätzte die Situation anders ein. Fragen des Personalmarketings, der Personalentwicklung und der Gesundheitsförderung wurden sowohl in der bestehenden Umsetzung im Betrieb als auch in der zukünftigen Wichtigkeit verschieden gewertet.

Der Fachkräftecheck hat sich als gutes Instrument zum Einstieg in das Projekt erwiesen. In einer gemeinsamen Abstimmung zwischen Personalabteilung und weiteren Führungskräften wurden unterschiedliche Sichtweisen diskutiert, Kompromisse gefunden und schließlich Arbeitspakete für die zukünftige Beratung geschnürt.

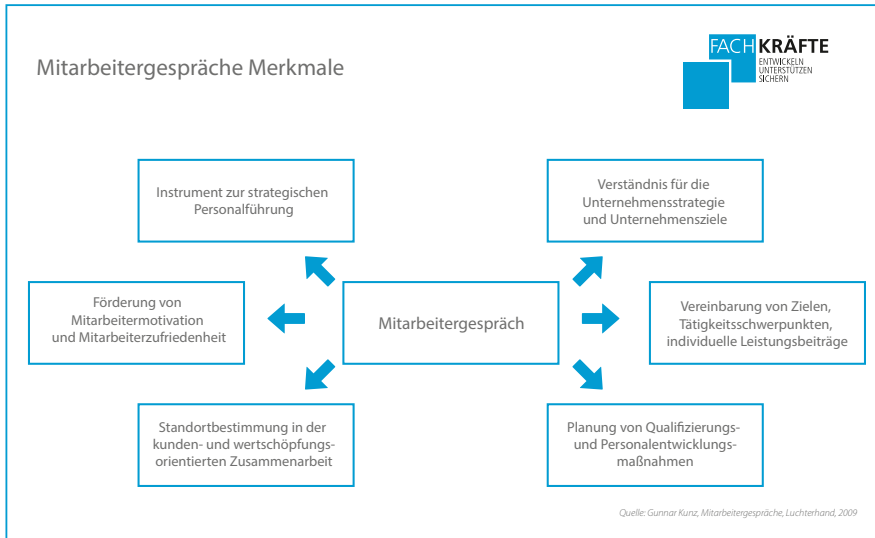
## Steigerung der Motivation

Hohe Krankenstände legten nahe, nach deren Ursachen zu forschen. Schnell wurde klar, dass verbesserte Motivation ein wichtiges, deshalb anzustrebendes Ziel sei, um die Produktivität zu stabilisieren. Welche Möglichkeiten aber gibt es zur Motivationssteigerung? Wer Motivation steigern will, braucht Instrumente, die den aktuellen Stand der Mitarbeiterzufriedenheit messen. Diese Gradmesser geben Anhaltspunkte für Maßnahmen, die bewirken können, dass Mitarbeiter wieder motivierter zur Arbeit erscheinen.

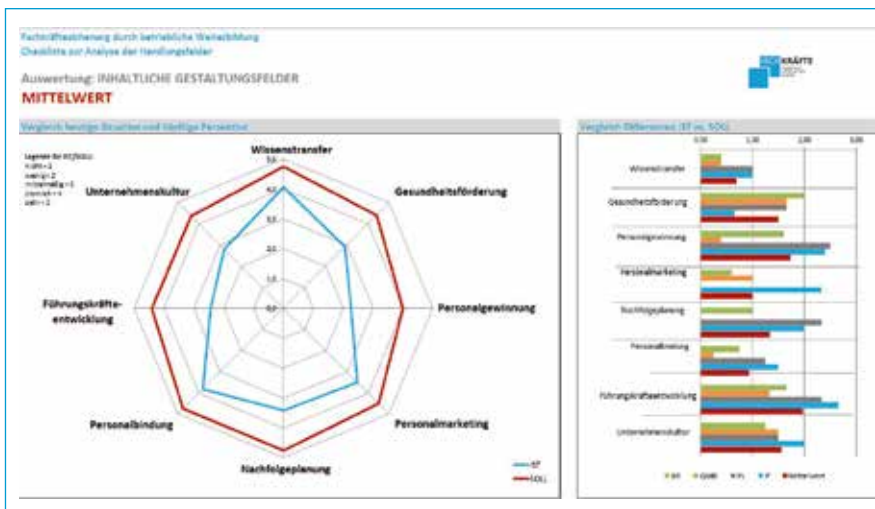
Deshalb beschloss die Personalleitung, zum Aufbau langfristiger Personalentwicklungskompetenz, das Instrument „qualifizierte Mitarbeitergespräche“ einzuführen. Das Projektteam unterstützte das Unternehmen, dieses neue Vorgehen im Betrieb zu etablieren. Im Rahmen einer Informationsveranstaltung zu Inhalten, Zielen und Möglichkeiten von Mitarbeitergesprächen zwischen Projektmitarbeiterin, Personalleitung und Führungskräften wurden Erwartungen und Befürchtungen diskutiert.

Dieser interne Workshop führte zu dem Ergebnis, als Pilotmaßnahme erste Mitarbeitergespräche im Produktionsbereich zunächst auf freiwilliger Basis durchzuführen. Man beschloss zudem, den Prozess der weiteren Umsetzung in Etappen erfolgen zu lassen, um Führungskräften und Mitarbeitern gerecht zu werden. Schulungen und kontinuierliche Informationen sind dafür unabdingbar. Auch sie werden sukzessive umgesetzt.

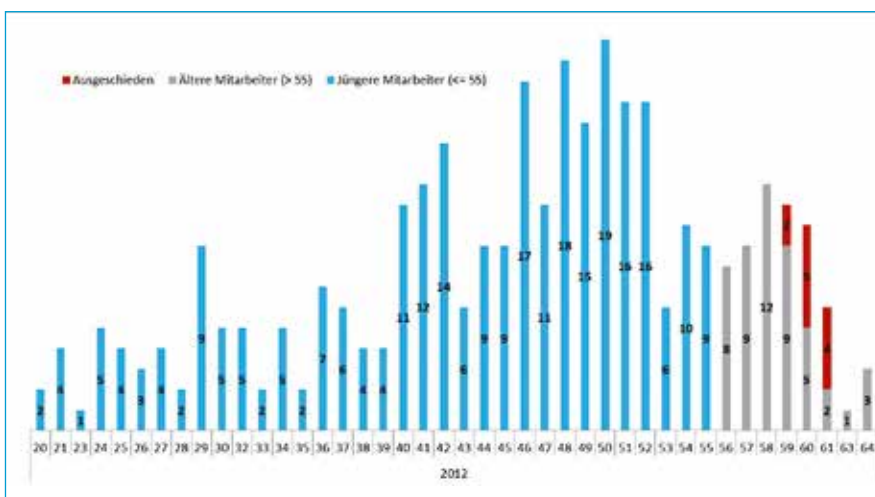
## Unternehmensbeispiel 1



Möglichkeiten von Mitarbeitergesprächen



Ergebnis Fachkräftecheck – Vergleich Ist / Soll



Darstellung Altersstrukturanalyse – überwiegender Anteil Mitarbeiter > 40 Jahre



## Unternehmensbeispiel 2

Standort

Brandenburg

Mitarbeiter

ca. 250

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse und VME-Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Interne Qualifizierung

# Qualifizierung und Entwicklung – Sensibilisierung der Führungskräfte und Förderung des Dialogs

Den Fragebogen des Fachkräftechecks bearbeiteten auch hier verschiedene Abteilungsleiter. Und ebenfalls bewerteten die Führungskräfte die einzelnen Bereiche der Handlungsfelder im „Ist und Soll“ unterschiedlich. Eine gute Dialoggrundlage bot die Klärung dieser Fragen:

- ④ Was ist uns wirklich wichtig?
- ④ Aus welchen Gründen gibt es unterschiedliche Betrachtungen und Erwartungen?

### Dialogbereitschaft fördern

Ein Resultat der Diskussion war, dass die Dialogbereitschaft zwischen den verschiedenen Abteilungen und auch mit dem Betriebsrat gefördert werden muss. Als geboten erwies sich zudem, Führungskräfte dahingehend zu sensibilisieren, sich mit dem „Themenfeld Personal“ intensiver auseinanderzusetzen und strategische Überlegungen anzustellen.

### Alterszentrierung und Nachfolgeplanung

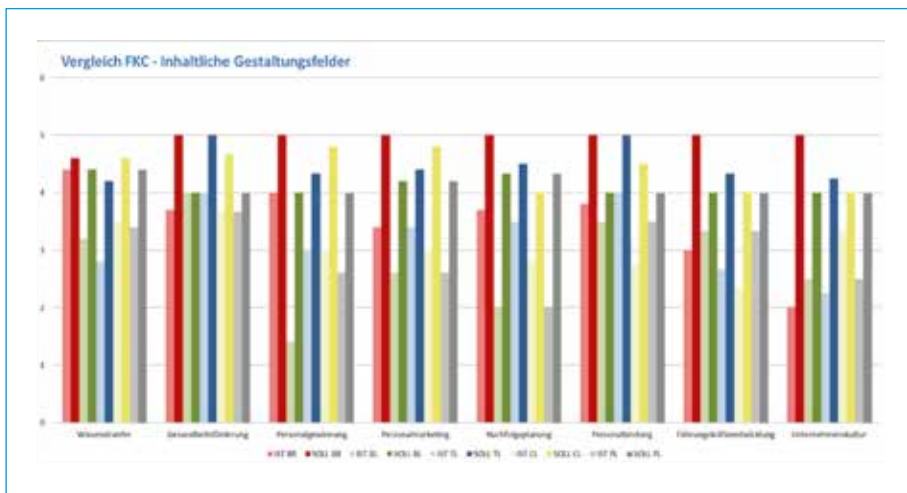
Zwei Abteilungen rückten in den Fokus, die besonders von der Alterszentrierung betroffen sind. Deren vorhandene Potenziale und die erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter wurden genauer unter die Lupe genommen und unter Berücksichtigung der umfassenden strategischen Planung analysiert:

- ④ Wer muss wann ersetzt werden?
- ④ Welche Qualifikationen brauchen wir zukünftig?
- ④ Über welche Kompetenzen verfügen unsere Mitarbeiter, auch wenn wir diese aktuell nicht abrufen?
- ④ Sind in anderen Abteilungen Mitarbeiter vorhanden, die gern in neue Bereiche wechseln wollen?
- ④ Wie könnte eine entsprechende Umsetzung vorgenommen werden?
- ④ Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind dafür erforderlich?

Im Rahmen eines Projekt-Workshops verständigten sich Führungskräfte und Personalleitung darauf, den Personaleinsatz auf die erforderlichen Bedarfe anzupassen und Maßnahmen zur Personalentwicklung voranzutreiben. So konnte eine detaillierte Nachfolgeplanung für den entsprechenden Bereich erstellt werden.

Sukzessive sollen diese Vorgehensweisen auch für weitere Abteilungen Anwendung finden. Insbesondere die Moderation des Prozesses war zielführend. Der „Blick von außen“, Fragen, Hinweise und Empfehlungen ohne die „betriebsinterne Brille“ brachten Impulse für die handelnden Personen. Sie schufen mehr Klarheit und Übersicht.

## Unternehmensbeispiel 2



Auswertung des Fachkräftechecks – Vergleich der einzelnen Führungskräfte

### Kurzauswertung

Betrachtung der Qualifikationen im Verhältnis zu den Funktionen

**Qualifikationsübersicht**

Mitarbeiter:	Herr Name, Vorname
Beruf:	Werkzeugmacher, Industriemechaniker
Zusatzqualifikation:	Qualifikationsbeauftragter Laserschutzbeauftragter Kranschein
Offenen Qualifikationen:	Prüfpläne lesen QB-Zertifikat
Potenziale:	Definition und Ableitung von PE-Maßnahmen im gemeinsamen Workshop mit dem Bereich Personal und der Führungskraft

Qualifikationsübersicht für jeden Mitarbeiter

### Kurzauswertung

Qualifikationen über 55 Jahre

- Schlosser
- Werkzeugmacher
- Karosseriebauer
- ohne Ausbildung

**Entscheidung zur Nachfolgeplanung**

- Ausbildung
- Neueinstellung
- Personalentwicklung: Weiterbildung interner Mitarbeiter
- Maßnahmen im Rahmen der Organisationsentwicklung – Veränderung von Stellen/Bereichen/Aufgaben
- keine Aktivität: Position strategisch nicht mehr notwendig

Möglichkeiten der Nachfolgeplanung

## Unternehmensbeispiel 3

Standort

Berlin

Mitarbeiter

mehr als 250

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse und VME-Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Etablierung demografiefester Arbeitsplätze

# Gesundheit am Arbeitsplatz – Schaffung altersgerechter Rahmenbedingungen

In diesem Unternehmen wurden, nach umfangreicher Auswertung von VME-Altersstrukturanalyse und VME-Fachkräftecheck, verschiedene Arbeitsfelder definiert. Als einen Projekt-Schwerpunkt prüfte man die Arbeitsplätze unter demografischen Gesichtspunkten.

Die Geschäftsführung wünschte eine Analyse, bis zu welchem Alter man die Mitarbeiter in den entsprechenden Tätigkeiten unbedenklich an den konkreten Arbeitsplätzen einsetzen kann, bzw. welche Veränderungen und Anpassungen für das höhere Alter erforderlich sind:

- ④ **Wo gibt es Hemmnisse und Hindernisse für eine langfristige Tätigkeit?**
- ④ **Welche Fehlbelastungen sind festzustellen?**
- ④ **Welche Überlegungen zur Gesundheitsvorsorge ergeben sich?**
- ④ **Werden zusätzliche Arbeitshilfen o. ä. benötigt?**

### Betroffene zu Beteiligten

„Betroffene zu Beteiligten“ zu machen war und ist bei dieser Thematik die Devise, das heißt, die Mitarbeiter sollen aktiv in den Prozess der Gesunderhaltung eingebunden werden. Wichtig war hier, eine ergonomische von einer altersgerechten Arbeitsplatzanalyse abzugrenzen. Gemeinsam mit einem Gesundheitsberater nahm man eine zweistufige

Analyse der Arbeitsplätze vor. Mittels Fragebogen wurden zunächst persönliche Präferenzen der Mitarbeiter für ein gesundes Verhalten sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext erfragt. Anschließend beobachtete man die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen bezüglich Körperhaltung, Blickrichtung, Standsicherheit, Hebetekniken, Lageveränderungen. Auch die Nutzung unterstützender Maßnahmen wie bspw. Kräne oder Transportwagen wurde beobachtet. Auch hier fand eine ergänzende Befragung statt. Es ging also um eine möglichst ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiters an seinem Wirkungsort sowie aller ihn umgebenden Faktoren.

Da die Personalabteilung den Prozess hervorragend vorbereitet und die Mitarbeiter bestens darauf eingestimmt hatte, zeigten sich diese sehr auskunftsfreudig und interessiert. Die Daten der Befragungen und der Fotoanalysen wurden umgehend ausgewertet. In einem noch am selben Tag stattfindenden ersten Workshop mit Mitarbeitern, Führungskräften und dem Betriebsrat suchte man nach sofortigen Optimierungsmöglichkeiten und wurde im moderierten Dialog fündig. Eine Summe von Ideen und Vorschlägen wurde zu Papier gebracht.

Die darauf folgende, umfangreiche Auswertung führte zu diesem wesentlichen Ergebnis: Arbeitsaufgaben können von Mitarbeitern auch höheren Alters ausgeführt werden, wenn sie vorhandene oder unkompliziert erweiterbare Un-



## Unternehmensbeispiel 4

Standort

Brandenburg

Mitarbeiter

mehr als 250

Vorgehensweise

keine Altersstrukturanalyse, kein Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Umgang mit altersgemischten Teams

# Zielgruppe Führungskräfte – Kompetenzen für den demografischen Wandel

Aufgrund der Einbindung des Unternehmens in eine Konzernstruktur waren die Daten der Altersstruktur bekannt und das Unternehmen beschäftigt sich bereits sehr intensiv mit der Demografiethematik. Im Rahmen eines Projektinformationsgesprächs ergab sich ein aktuelles Handlungsfeld.

Das Thema lautete: Inwieweit sind unsere Führungskräfte der ersten Ebene (Meister) für den Umgang mit dem demografischen Wandel und der alltäglichen Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern gerüstet? Und wie können entsprechende Kompetenzen neu entwickelt oder ausgebaut werden?

In einem Analysegespräch ergaben sich folgende Fragestellungen:

- ④ **Kennen unsere Führungskräfte die Motivation unserer Mitarbeiter?**
- ④ **Berücksichtigen wir diese bei der Arbeitsplatzbeschreibung und -gestaltung?**
- ④ **Arbeiten wir mit standardisierten und doch individuell angepassten Gesprächstechniken, um sowohl die Babyboomer als auch die Generationen X und Y in ihren jeweiligen Bedürfnissen zu respektieren und unternehmerisch sinnvoll in den Arbeitsalltag zu integrieren?**
- ④ **Ist auf allen Organisationsebenen der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Mitarbeitermotivation verstanden worden und wird danach gehandelt?**

- ④ **Fühlen sich alle Führungskräfte willens und in der Lage, konsequent und nachhaltig eine Mitarbeiterkommunikation zum Fördern und Fordern Ihres Personals umzusetzen?**

Die Führungskräfte/Meister kommen mehrheitlich aus der Generation der „Babyboomer“, das sind die in der Dekade zwischen 1955 und 1965 Geborenen, die wiederum Mitarbeitern der „Generation Y“, der nach 1980 Geborenen, vorstehen. Oft kommt es zu generationsbedingten Missverständnissen. Deshalb ist es sehr ratsam, unterstützende Maßnahmen zu entwickeln, die sowohl das Verständnis zwischen den Generationen als auch deren Erwartungen und Möglichkeiten fördern und damit die Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften der ersten und zweiten Ebene gleichermaßen stärken.

Dafür wurde eigens ein Workshop thematisch mit den Führungskräften abgestimmt, geplant und umgesetzt.

- ④ **Welche Faktoren beeinflussen die Motivation von Menschen?**
- ④ **Mit welchen Erwartungen und Voraussetzungen gehen Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen an ihre Aufgaben und in das Unternehmen?**

Für diese „weichen“ Themen wurden die Führungskräfte in einem Workshop sensibilisiert und vertraut gemacht. Ergänzende kurze Übungen für eine ziel- und personenorientierte Gesprächsführung ermöglichten einen Einblick in den Prozess qualitativer Gespräche.

## Unternehmensbeispiel 5

Standort

Berlin

Mitarbeiter

zwischen 50 und 250

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse  
und VME-Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Demografiefeste Arbeitsstruktur durch  
Fehlermanagement

# Fehlerkultur – Instrument für Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung

Der Unternehmensstandort Berlin ist Teil eines Konzerns. Der Fertigungsstandort hier hat eine sehr heterogene Mitarbeiterstruktur zu berücksichtigen. Altersgemischte Teams sowie unterschiedliche kulturelle Herkunft und daraus resultierende sprachliche Barrieren sind besondere Herausforderungen. Das Qualifikationsprofil ist ebenfalls sehr vielschichtig, von an- und ungelerten Mitarbeitern bis hin zum Ingenieur. Dies alles vor dem Hintergrund einer Betriebszugehörigkeit von vielen Jahren, zum Teil Jahrzehnten.

Prozesse sind an einigen Stellen festgefahren, Fehler schleichen sich ein und Abläufe und Handlungen werden so gestaltet, wie man „es immer schon getan hat“. Die Vermeidung und vor allem der Umgang mit Fehlern wurden als eine zentrale Herausforderung im Sinne der langfristigen Mitarbeiterbindung definiert.

- ④ **Wie gehen Mitarbeiter und Führungskräfte mit Fehlern um?**
- ④ **Wer übernimmt welche Verantwortung?**
- ④ **Können Fehler offen kommuniziert werden?**
- ④ **Wie gestaltet sich der Prozess der Fehlervermeidung und Fehlerbearbeitung?**

Was hat Fehlerkultur mit Demografie zu tun? Unklarheiten im Umgang mit Fehlern schafft Unsicherheit und führt damit zur Demotivation. Die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und damit die langfristige Mitarbeiterbindung war Zielsetzung des Prozesses. Es ging darum Strukturen zu schaffen, die Mitarbeiter ermutigt, mit Fehlern aktiv umzugehen. Die Bereitschaft und die Voraussetzung zum gezielten Lernen aus Fehlern sollte geschaffen werden.

Unter der Federführung einer externen Trainerin hat das Projekt mehrtätige Workshops mit den Führungskräften und den Mitarbeitern unterstützt und begleitet. Das Verantwortungsbewusstsein und die Selbständigkeit der Mitarbeiter in der Fertigung zu fördern war Schwerpunkt. Es muss für alle erkennbar sein, dass an einer optimalen Fehlerkultur gearbeitet werden soll. Besonderer Wert wurde auf die Beteiligung aller Mitarbeiter gelegt.

### Fehlerkultur in Unternehmen besteht aus:

- ④ **Normen und Werten**, d.h. die Art und Weise, wie mit Fehlern und ihren Folgen umgegangen wird
- ④ **Kompetenzen**, sowohl mentale als auch emotionale bzw. soziale
- ④ **Instrumentarien**, d.h. professionelles Handwerkszeug
- ④ **Organisation**, d.h. die Einbindung in die Unternehmensorganisation und Nachhaltigkeit.

### „Richtiges“ Fehlermanagement beinhaltet Wollen, Können und Dürfen.

### Umgang in Unternehmen mit Fehlern

- ④ **Lernen aus Fehlern** : „Pädagogen“, d.h. Möglichkeiten, besser zu werden
- ④ **Fehlervermeidung**: „Qualitätsmanagement“, d.h. Vermeidung von Fehlerkosten
- ④ **Fehlerfreundlichkeit** „Innovationsmanager“, d.h. aus Fehlern entstehen neue Ideen
- ④ **Fehleroffenheit Lernende Organisation**, d.h. Wissen sammeln und für alle im Unternehmen zugänglich zu machen



## Unternehmensbeispiel 6

Standort

Berlin

Mitarbeiter

zwischen 50 und 250

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse und VME-Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Kompetenzfeststellung und Führungskräfteentwicklung

# Ziele und Visionen – Potenzialerkennung und Kompetenzermittlung

Dieses Unternehmen hat in den letzten Jahren diverse Veränderungsprozesse durchlaufen. Organisatorische Umstrukturierungen bis hin zum Wechsel der Geschäftsführung stellen große Herausforderungen für die Mitarbeiter, aber auch für die Führungskräfte dar.

Zu diesen zurückliegenden Veränderungen kam ein zunehmend hoher Wettbewerbsdruck. Für die neue Geschäftsführung war das der Anlass, über Ziele und Visionen unter dem Gesichtspunkt von Stärken und Schwächen, insbesondere der Führungsriege, nachzudenken.

- ④ **Wo liegen unsere größten Potenziale?**
- ④ **Was sind unsere Kernkompetenzen?**
- ④ **Was sind mögliche Risiken?**

In einem ausführlichen Analyseprozess beschloss man, die zentralen strategischen Fragen, Erwartungen und Risiken im Rahmen eines Workshops in der ersten Führungsebene zu diskutieren und zwar moderiert vom Projektteam. Basis dafür bildete eine SWOT-Analyse.

Die SWOT-Analyse: Instrument der Strategischen Planung: Positionsbestimmung und Strategieentwicklung von Unternehmen.

### Führungskräfteentwicklung Geplantes Vorgehen



#### Seminare/Austausch VME

##### Mitarbeiterentwicklung als Führungsaufgabe

Qualifizierung des Projektes

Fachkräftesicherung für Führungskräfte – Seminar 1

##### Mitarbeiterentwicklung als Führungsaufgabe

Qualifizierung des Projektes

Fachkräftesicherung für Führungskräfte – Seminar 2

#### Unternehmensinterner Workshop

##### Workshop 1: Geschäftsleitung, HR und VME:

Entwicklung von Instrumenten zur Identifizierung von Ist und Soll bei Kompetenzen

Konzept zur Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern

##### Workshop 2: Geschäftsleitung, HR und VME:

Anpassung des Konzepts nach Austausch mit Führungskräften

Erarbeitung des weiteren Vorgehens

Integration Seminare VME

#### Unternehmensinterne Weiterbildung

Gezielte Führungskräfteentwicklung

Spezifische Themen nach Abstimmungsprozess

## Unternehmensbeispiel 6

### Führungskräfteentwicklung

Aufbau des Systems SWOT Analyse



Förderlich um Ziele zu erreichen	Hinderlich um Ziele zu erreichen
<p><b>STÄRKEN</b> (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was läuft gut?</li> <li>Was sind die Kernkompetenzen ?</li> <li>Was sind die Stärken?</li> <li>Was gibt Energie ?</li> <li>Wo steht das Unternehmen momentan?</li> <li>Worin besteht der Leistungsvorsprung?</li> </ul>	<p><b>SCHWÄCHEN</b> (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist schwierig?</li> <li>Wo liegen die Fallen?</li> <li>Was sind die Barrieren?</li> <li>Welche Störungen behindern?</li> <li>Was fehlt ?</li> <li>Welchen Entwicklungsbedarf gibt es am Standort Berlin?</li> </ul>
<p><b>CHANCEN</b> (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind die Zukunftschancen?</li> <li>Was kann ausgebaut werden?</li> <li>Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es?</li> <li>Was liegt noch brach?</li> <li>Was kann im Umfeld genutzt werden?</li> </ul>	<p><b>RISIKEN</b> (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wo lauern künftig Gefahren?</li> <li>Was kommt an Schwierigkeiten?</li> <li>Was sind mögliche Risiken?</li> <li>Welche kritischen Faktoren gibt es?</li> <li>Womit muss das Unternehmen rechnen?</li> </ul>

Die Ergebnisse überraschten nicht unbedingt, waren jedoch in ihrer Bündelung und Zusammenfassung Motiv genug, um in einem weiteren Schritt die Fragestellungen auch von den Führungskräften der zweiten Ebene bearbeiten zu lassen.

Auch hierfür fand ein vom Projektteam moderierter Workshop statt – mit dem Ziel, die Erwartungen, Risiken und Chancen abzugleichen und gemeinsam Wege für die Umsetzung der strategischen und operativen Ausrichtung zu finden.

Diese Vorgehensweise brachte sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Führungskräfte einen großen Mehrwert. Auf der Basis konkreter, aber nicht alltäglicher Fragestellungen konnte man sich über gleiche, vor allem aber über unterschiedliche Betrachtungen von Kompetenzen, Zielen, Verbesserungen und Risiken verständigen und am Ende einen gemeinsamen Weg definieren.

### Erwartungen und Anforderungen

Eine Kompetenzermittlung der Führungskräfte. Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz wurden mit konkreten Anforderungen verknüpft. Wichtiges Kriterium ist hier, dass „Ist“ und „Soll“ nicht vorgegebene Parameter sind, sondern sie

wurden nach den individuellen Erwartungen und Anforderungen im Dialog durch die Geschäftsführung selbst definiert. Als Rahmen diente auch hier ein moderierter Workshop durch das Projekt.

Jede Führungskraft wurde nach den definierten Parametern durch die Geschäftsleitung beurteilt und ein Ranking der Kompetenzen ermittelt. Diese bildeten die Inhalte und somit die Basis für die Erstellung einer Führungskräfteentwicklungsplanung.

Die Führungskräfteentwicklung wird in weiteren Schritten und unter Berücksichtigung der unternehmerischen Kapazitäten umgesetzt.

Bedarfsgerecht, zielgenau und auf die Anforderungen konzentriert, sollen die Qualifikationen erhöht werden. Dies ist – unter Berücksichtigung der internen Parameter – nur möglich durch einen begleiteten Prozess, kombiniert mit den Erfahrungen aus anderen Unternehmen sowie der Objektivität eines „Außenstehenden“.

## Unternehmensbeispiel 7

Standort

Berlin

Mitarbeiter

zwischen 50 und 250

Vorgehensweise

Erstellung eines VME-Fachkräftechecks

Handlungsfeld

Internes Personalmarketing, Motivation, Führungskräfteentwicklung

# Stärkung der Unternehmenskultur – ergebnisorientierte Kommunikation

Dieses Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Die Führungskräfte spanne hat sich vergrößert, und es kam auch zu Veränderungen in der Führungsebene. Das wirkt sich auf die bis jetzt gut funktionierende „spontane“ Kommunikation bis hin zur Geschäftsführung aus, die künftig verändert werden muss, damit sie wieder zielführend und trotzdem nicht zu zeitintensiv ist.

### Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche

Als wesentliches Handlungsfeld aus dem Fachkräftecheck ergab sich daher die Befähigung der Führungskräfte, Botschafter der Unternehmenskultur zu werden und Ziele innerhalb dieses Wertesystems umsetzen zu können. Ebenfalls sollte die Verantwortung und die Rolle jeder Führungskraft gestärkt werden. Eine wertschätzende und ergebnisorientierte Kommunikation war die Absicht. Bis jetzt gab es im Unternehmen keine strukturierten Mitarbeitergespräche und somit auch keine Dokumentation. Es war nun Aufgabe der Personalleitung, entsprechende Handlungsmaterialien (Leitfäden, Gesprächsregeln, Dokumentationsbögen) zu erstellen. Gemeinsam mit dem Projektteam wurden diese Materialien erarbeitet und letzten Endes in das Layout des Unternehmens eingebettet.

Eine Informationsveranstaltung mit allen Führungskräften unter Teilnahme der Gesamtgeschäftsführung folgte, in der die Wichtigkeit und die Erwartungen an die zukünftigen, regelmäßig stattfindenden Gespräche formuliert

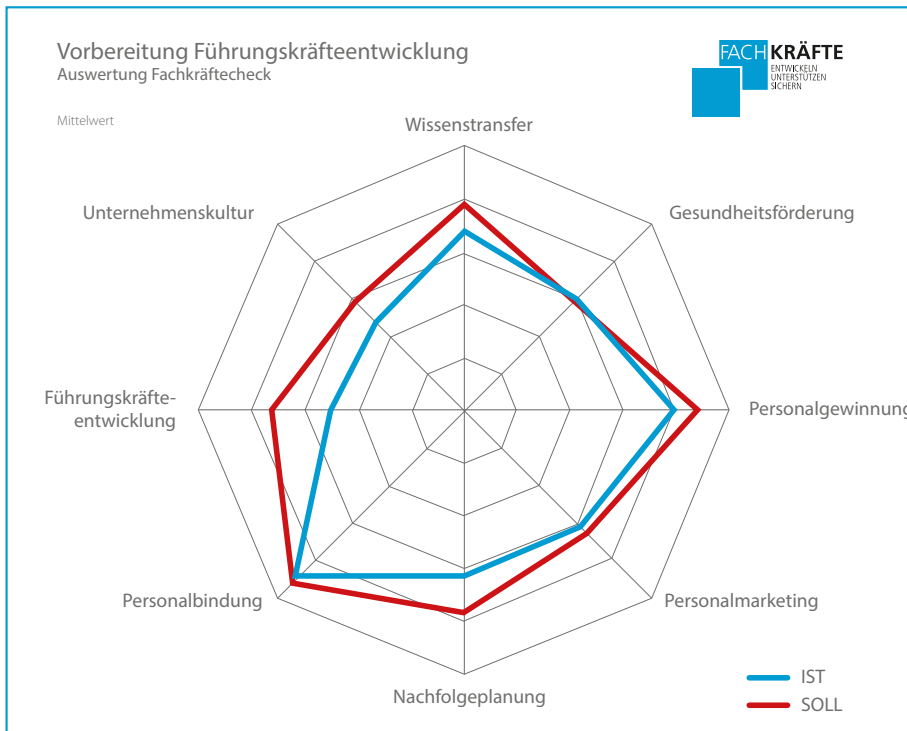
wurden. Dies ist ein entscheidender Schritt in der Einführung neuer Instrumente – Information und Umsetzung „top down“. Besonders hervorzuheben sind in diesem Prozess die nachfolgenden Schulungen aller Führungskräfte für eine kompetente und wertschätzende Kommunikation durch einen externen Trainer. Auch in der Umsetzung ging die Geschäftsführung voran. Mitarbeiter und Führungskräfte durchlaufen somit einen Prozess, der „von ganz oben“ getragen wird, dem sich aber die Geschäftsführung zuerst stellt. Das schafft Transparenz und macht auch allen Führungskräften die Wichtigkeit deutlich.

Im ersten Jahr nach Einführung konnten die gewerblichen Mitarbeiter das Gespräch zunächst noch auf freiwilliger Basis führen. Das entlastete die dort aktiven Führungskräfte, da für sie die Führungsspannen besonders groß sind und sie über einen längeren Zeitraum Erfahrungen sukzessive sammeln konnten.

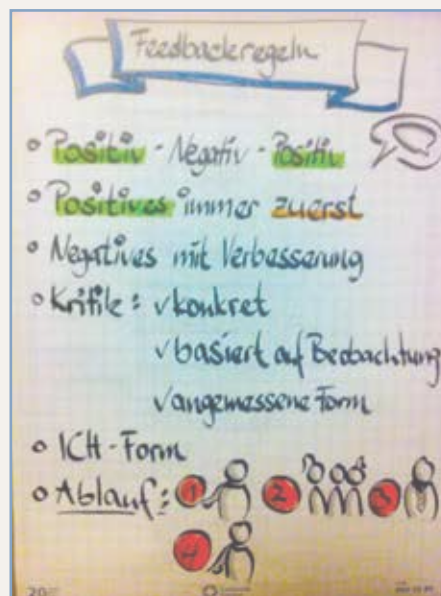
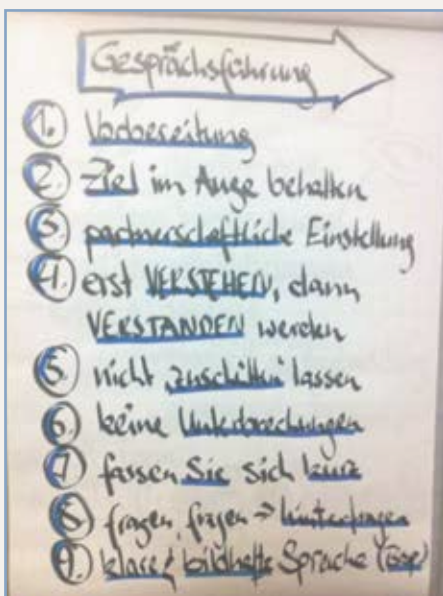
### Prozess kontinuierlich begleiten

Auch hier kann man sehen – die Beratungen durch das Projektteam ermöglichte die Umsetzung der Schritte individuell und im für das Unternehmen richtigen Tempo. Und: Es muss durchaus nicht immer alles auf einmal umgesetzt und eingeführt werden, wichtig ist einen angeschobenen Prozess kontinuierlich zu führen und ihn nicht aus den Augen zu verlieren.

## Unternehmensbeispiel 7



Sehr deutlich kann man hier die Abweichung von Ist zum Soll bei der Führungskräfteentwicklung und bei der Nachfolgeplanung erkennen. Daraus ableitend ergab sich das Handlungsfeld der Stärkung der Führungskompetenz und der Ermittlung von Potenzialen bei den Mitarbeitern durch die Einführung des Personalinstruments „strukturiertes Mitarbeitergespräch“.



In individuellen Trainingsmaßnahmen wurden die Führungskräfte auf ihre ersten Mitarbeitergespräche vorbereitet. Die wertschätzende Gesprächsführung inklusive eines konstruktiven Feedbacks stand im Vordergrund. Es ist eine unverzichtbare Maßnahme, Führungskräfte gezielt auf Gespräche mit ihrem Personal vorzubereiten.

## Unternehmensbeispiel 8

Standort

Berlin

Mitarbeiter

mehr als 250

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse und VME-Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Wissenstransfer

# Wissen transferieren – Schaffung einer Lernkultur

Ein Berliner Traditionsunternehmen, das sich durch hohe Qualität und sehr hohe Fachkompetenz auszeichnet. Das Unternehmen produziert automatisiert in Serie, aber auch in manueller Fertigung. Die Beschäftigten kommunizieren sehr wertschätzend und die Atmosphäre ist immer einladend. Das macht es leicht für einen Projektberater, Risiken und Probleme anzusprechen. Konstruktive Lösungen lassen sich in solch einem Umfeld gut projektieren.

Die VME-Altersstrukturanalyse hat ergeben, dass die Altersverteilung alterszentriert ist – in der Produktion mit einem hohen Durchschnitt von fast 50 Jahren. Ein Drittel der gewerblichen Beschäftigten ist 55 Jahre alt oder darüber. Schon in fünf Jahren werden fast 40 Prozent der Beschäftigten 58 Jahre oder älter sein und damit in erste Austrittssituationen kommen. Daraus erwachsen mehrere Verlustrisiken: beim Personaleinsatz, in den Handlungskompetenzen und beim Know-how, aber auch bezüglich der Arbeitsfähigkeit und Belastbarkeit.

In mehreren Workshops haben Personalmitarbeiter, Führungskräfte, gewerbliche Beschäftigte und Vertreter des Betriebsrates verschiedene Themen zur Fachkräftesicherung besprochen. Der eingesetzte VME-Fachkräftecheck war sehr förderlich für die gemeinsamen Workshops, anhand dessen verschiedene Herausforderungen und Aspekte beleuchtet werden konnten. Je intensiver die Fragen im gemeinsamen Diskurs beantwortet wurden, desto fundierter fielen die

Lösungen aus. Gemeinsam mit einem Verbandsingenieur moderierte der Projektberater die internen Workshops.

Das Unternehmen identifizierte zunächst die zwei Themen „Alternsgerechte Arbeitsplätze“ und „Wissenstransfer“: Gesundheitsförderung als Instrument zur Verbesserung von Arbeitsfähigkeit und Motivation; Wissenstransfer als Methode zur Sicherung von explizitem Wissen im Rahmen von Off-Boarding, als Unterstützung im Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeiter oder bei der Einführung von neuen Produkten.

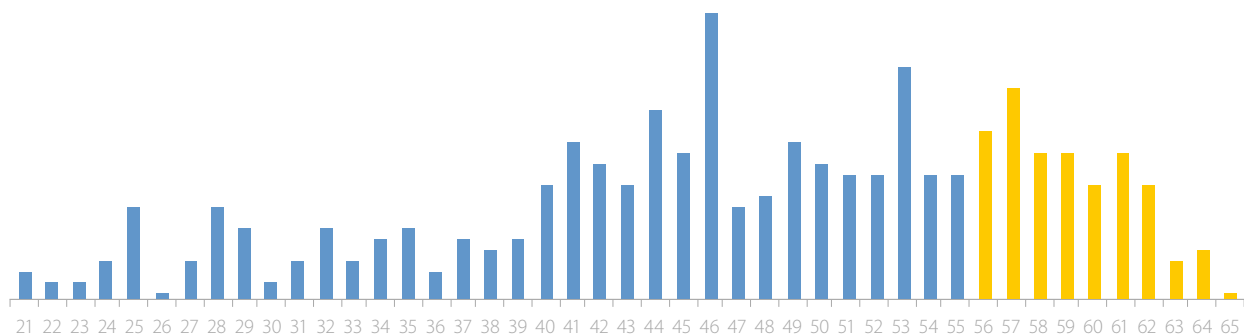
Im Verlauf der Projektierung ergaben sich aber auch weitere Schnittstellen zu Themen wie der IT-Abbildung von krankheitsbedingten Fehlzeiten, der Einsatz von Gesundheitsförderungs- und Rückkehrgesprächen oder die Verwendung einer Qualifikationsmatrix. Das Projekt Fachkräftesicherung hat die Erfahrung gemacht, dass Themen und Instrumente immer viele Schnittstellen haben, die es zu berücksichtigen gilt: Welche Instrumente passen zu der Unternehmensstrategie oder welcher Bedarf liegt hinter dem formulierten Bedarf in der Diskussion?

### Alternsgerechte Arbeitsplätze

Die Analyse der Arbeitsplätze bezüglich ihrer ergonomischen Eignung und die Betrachtung von häufigen Erkrankungen im

## Unternehmensbeispiel 8

### Altersverteilung 2012



Produktionsumfeld waren wichtige erste Schritte für die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze. Dabei haben Experten vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (ifaa) in Düsseldorf fachlich unterstützt. Die arbeitswissenschaftliche Beratung bei der Analyse war sehr wichtig. Auch dies ist eine wichtige Erfahrung des Projektes: Nicht alles muss und kann man selbst beraten, sondern nur das, wofür man auch eine Expertise hat. Nach der Analyse der Arbeitsplätze wurde vereinbart, dass spezielle Pilot-Arbeitsplätze eingerichtet werden sollen, die die Beschäftigten ausprobieren und somit weitere Verbesserungen einbringen können. Die Beschäftigten zeigten sich sehr motiviert für die Sache und für das Unternehmen hinsichtlich der Behandlung dieser Thematik. Auch die Ausstattung der Arbeitsplätze mit „Gesundheitskarten“ soll umgesetzt werden. Jeder Arbeitsplatz soll eine Karte mit ergonomischen Hinweisen bekommen, damit die Beschäftigten sich schnell und einfach über die Details informieren können.

#### Wissenstransfer

Als Zweites wurde das Thema Wissenstransfer behandelt. Das Unternehmen stellte sich verschiedene Fragen, die diesen Themenbereich berühren:

**Expert Debriefing:** Wenn der Experte geht, geht dann auch sein Wissen? Gibt es einen systematischen Prozess zur Bewahrung des Wissens? Wissen wir, wer wann geht? Wie viel Zeit bleibt uns jeweils, bis einer unserer Experten geht?

**Onboarding-Prozess:** Wie schnell können neue Beschäftigte einen hundertprozentigen Leistungsbeitrag erbringen?

Wie wird sichergestellt, dass neue Mitarbeiter bei Einstellung oder Versetzung gut ankommen? Werden Nachfolger rechtzeitig an den Experten in einer Art Tandem angekoppelt?

**Lernpartnerschaften:** Wo gibt es bereits Lernpartnerschaften wie Tandems, Patenschaften oder Mentoring? Wie wird das Erfahrungswissen dabei weitergegeben? Was bleibt an Wissen im Unternehmen, was geht verloren?

**Lessons Learned:** Werden wir aus Erfahrung schlauer oder machen wir immer wieder die gleichen schlechten Erfahrungen? Wo könnte dieses Lernen stattfinden?

Der Onboarding-Prozess wurde speziell für die Auszubildenden gewählt, damit diese noch besser in ihrer späteren Funktion ankommen. „Echte Partnerschaft ist schon gut“, so ein Beschäftigter. Früher wurde fehlerhafte Produktion in dem Unternehmen noch viel mehr besprochen, jetzt ist dies weniger der Fall. Zeiträume im Schichtbetrieb für Lessons Learned wurden gewünscht, damit die Qualität weiter verbessert werden könne. Dass Fehler unproblematisch angesprochen werden können, fanden alle Beteiligten als gegeben.

Mit dem Thema Wissenstransfer stellte sich auch die Frage nach der Handlungskompetenz. Wer kann was und wer braucht Befähigung? Was müssen wir verstärkt trainieren? Wie könnte das stattfinden? Es gibt eine „Qualimatrix“ in dem Unternehmen, die zwar gepflegt wurde, aber aktualisiert und wieder zu neuem Leben erweckt werden soll. Mit den sich schnell ändernden Randbedingungen im Personalbereich bekommt diese Matrix eine noch wichtigere Bedeutung, den Personalentwicklungsprozess zu systematisieren.



## Unternehmensbeispiel 9

Standort

Berlin

Mitarbeiter

mehr als 1.000

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse und VME-Fachkräftecheck

Handlungsfeld

Konzeption einer Kompetenzmatrix und Prozesserstellung für die Einbindung in die Struktur der jährlichen Mitarbeitergespräche

# Individuelle Mitarbeitergespräche – Antworten zum Förderungsbedarf aus dem Kompetenzprofil

## Systematik erkennen

Die jährliche Mitarbeitergesprächsstruktur in diesem Unternehmen beinhaltet Personalentwicklungsziele, aber keine systematische Analyse zwischen Ist und Soll. Dem Unternehmen fehlt ein Instrument für systematische Personalentwicklung im Bereich der „Bedarfsanalyse“ und „Zielsetzung“. Die Entwicklung ist lediglich gekoppelt an allgemeine jährliche Ziele, und die Mitarbeitergespräche werden nicht zentral von der Personalabteilung analysiert. Eine Bildungsbedarfsanalyse ist nicht mit dem jährlichen Gesprächszyklus des Unternehmens harmonisiert. Die geplante Realisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen begründet sich in einem nicht systematischen Prozess: erst Schätzung und Planung, dann Analyse. Eine Systematische Personalentwicklung klärt mit der Bedarfsanalyse Anspruch und Wirklichkeit und legt mit der Zielformulierung die Reichweite fest. Das Projekt Fachkräftesicherung unterstützte das Unternehmen, seine Systematik zu überdenken und neue Schritte zu gehen.

## Schlüsselkompetenzen

Dabei hatte das Unternehmen bereits einen guten Vorschlag für eine Kompetenzmatrix in der Schublade, sowohl für kaufmännische und gewerbliche Beschäftigte als auch für Führungskräfte. In dieser Kompetenzmatrix wurden die Leitlinien und Ziele des Unternehmens sowie Schlüsselkom-

petenzen dargestellt. Die Kompetenzmatrix besteht aus einer Anforderungsanalyse und einer Kompetenzanalyse, die gegenübergestellt werden.

Will man den individuellen Förderbedarf ermitteln, sind vorgelagerte Fragen zu beantworten: Welche fachlichen, führungsbezogenen, methodischen und sozialen Anforderungen sind notwendig, um die Tätigkeiten einer Position professionell zu erledigen? Und welches Kompetenzprofil hat der Beschäftigte? Aus der Analyse der Abweichungen, dem Delta zwischen dem Anforderungsprofil der Position und dem Kompetenzprofil des Mitarbeiters, ergeben sich Antworten zum Förderungsbedarf. Daraus ergibt sich dann in einem weiteren systematischen Schritt eine Priorisierung der Maßnahmen und letztlich eine Budgetierung.

Die Kompetenzen werden in einer Matrix beschrieben und somit transparent gemacht. Ziel ist es, den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, die sich an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie an den Zielen des Unternehmens orientieren, sicherzustellen.

Anhand dieser Matrix können Führungskräfte Kompetenzen ihrer Beschäftigten bewerten und deren Kompetenzen strukturiert entwickeln.

## Unternehmensbeispiel 9



Teil eines Einführungsprozesses einer Kompetenzmatrix

Aus der Theorie leiten sich praktische Fragen ab, die das Projektteam gemeinsam mit dem Unternehmen herausarbeitet:

- ⊕ Wie werden das jährliche strukturierte Mitarbeitergespräch und die Kompetenzmatrix verbunden? Wie könnte der Prozess aussehen?
- ⊕ Wie würde die Akzeptanz der Führungskräfte aussehen und wie ist ihre Befähigung?
- ⊕ Die Kompetenzmatrix ist im Aufbau sehr komplex. Zu komplex für ein lösungsorientiertes und pragmatisches Unternehmen? Wie komplex würde die Administration werden und was kostet das?
- ⊕ Es gibt sehr viele verschiedene Positionen in dem Unternehmen. Bietet es sich nicht an, die Positionen für die Handhabung der Kompetenzmatrix zu bündeln?
- ⊕ Die Transfersicherung im Rahmen systematischer Personalentwicklung wird nicht strukturiert gesteuert. Woher weiß das Unternehmen, dass eine Weiterbildung Nutzen gebracht hat?

Es gibt eine ganze Reihe von Vorteilen, die sich aus der Verwendung dieser Kompetenzmatrix ergeben:

- ⊕ Transparenz über Förderungsbedarf und Potentiale. Voraussetzung dafür ist ein zentrales Monitoring durch die Personalabteilung
- ⊕ Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit und bessere Passgenauigkeit zwischen den Beschäftigten und deren Positionen
- ⊕ Definition des betrieblichen Entwicklungsbedarfs, z. B. bei Änderung des Produktportfolios, bei Qualitätsanforderungen (...)
- ⊕ Individuelle Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter werden berücksichtigt und schaffen damit Motivation.
- ⊕ Mit der Kompetenzmatrix wird eine weitere Grundlage gelegt für Bereiche wie Recruitment, Nachfolge- und Karriereplanung oder Talent Management.

Die Einführung einer solchen Matrix ist nicht zu unterschätzen. Es braucht administrative Ressourcen, Befähigung und Motivation bei den Akteuren zur Durchführung und die Bereitschaft zur Veränderung. Die Einführung in Pilotbereichen, die Befähigung der Führungskräfte, die Abbildung in IT-Systemen und der gemeinsame Weg mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten werden viel Zeit in Anspruch nehmen. Dennoch hat sich das Unternehmen nach Abwägung aller Vor- und Nachteile zu diesem zukunftssichernden Schritt entschieden.

## Unternehmensbeispiel 10

Standort

Brandenburg

Mitarbeiter

unter 50

Vorgehensweise

Erstellung von VME-Altersstrukturanalyse und gemeinsame Gespräche zur Identifizierung von Handlungsfeldern

Handlungsfelder

Kommunikation und Kompetenzmatrix

# Fachkräftesicherung durch systematische Nachfolgeplanung und Personalentwicklung

Das Unternehmen hat einen Altersdurchschnitt von knapp 50 Jahren und eine alterszentrierte Verteilung. Es gibt wenige junge Monteure und fast die Hälfte der Mitarbeiter ist mindestens 55 Jahre alt. Es wurden Gespräche über die Sicherung des Standortes geführt. Weit vor den Toren Berlins gelegen ist Nachwuchs schwer zu bekommen, nur wer dort heimisch ist, bewirbt sich. Das Standortrisiko ist groß: eine geringe Zahl an Beschäftigten, ein hoher Altersdurchschnitt und wenige Beschäftigte mit langjähriger Erfahrung und dem Wissen in allen geschäftskritischen Prozessen.

### Was muss man tun, um den Standort für die Zukunft zu sichern?

Die Beschäftigten kennen sich alle sehr gut. Die Kommunikation ist informell und häufig trifft man sich auch nach Feierabend. Das Projektteam begleitete das Unternehmen darin, über ein jährliches Mitarbeitergespräch mehr Transparenz zu erhalten. „Tür und Angel“-Gespräche gibt es viele, aber sich über Lebensplanung und Zusammenarbeit auszutauschen, das macht man eben nicht im Alltag. Hinzu kam, dass bei den zu erwartenden altersbedingten Austritten Transparenz in der Personalplanung in Form einer Nachfolgeplanung interessant wurde. Wie sehen die notwendigen Kernprozesse aus und wer hat welche Kompetenzen? Hier ist es sicher notwendig, die Kompetenzmatrix einfach und übersichtlich zu gestalten. Ein kleines Unternehmen hat

nicht die administrativen Ressourcen für ein aufwändigeres Verfahren.

### Wie wird dann geplant?

Die Nachfolgeplanung erfolgt strukturell immer über vier Wege: Die Position fällt 1. weg, wird 2. intern oder 3. extern nachbesetzt oder 4. ein Auszubildender wird eingestellt. Und es braucht die Information, wann mit einem Austritt oder internen Wechsel zu rechnen ist. Sobald sich etwas ändert, und das kann häufig sein, muss man diese Planung wieder „anfassen“. Außerdem ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu berücksichtigen. Personalplanung leitet sich immer von dieser übergeordneten Strategie ab. Über diese Darstellung der Kompetenzen wird auch schnell ersichtlich, wo und wann Kompetenzen fehlen werden und dadurch Prozesse instabil werden. Für die nachfolgenden Beschäftigten wird damit der Bedarf an Qualifizierung deutlich.

Mit dem Instrument Nachfolgeplanung kann das kleine Unternehmen also systematisch Personalentwicklung auch in einem kleinen, aber methodisch saubereren Prozess planen und gestalten.

## Literaturhinweise

U. Althaus, M. Schmitz, C. Venema  
**Demografie – Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen**  
*2008, ISBN 978-347207479*

Prof. Dr. Manfred Becker  
**Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus**  
*2. Auflage 2011, ISBN: 978-3791028538*

Bundesverband der Personalmanager e.V.  
**Demographiemanagement**  
*Servicebroschüre*

McKinsey Deutschland  
**Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen**  
*2011*

Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.)  
**Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030**  
*2013, ISBN: 978-939574316*

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)  
**Der demografiefeste Betrieb**  
*2009, ISBN: 978-3891724699*

Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO  
**Demografiebewusste Unternehmensentwicklung. Strategien und Lösungsansätze**  
*2011, ISBN: 978-839602836*

## Impressum

Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung

Projekt-Kooperation

Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME)  
Am Schillertheater 2, 10625 Berlin  
Tel.: (030) 310 05-0  
Fax: (030) 310 05-166

bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V.  
Am Schillertheater 2, 10625 Berlin  
Tel.: (030) 310 05-0  
Fax: (030) 310 05-120

Redaktionsschluss 01. September 2013

Herausgeber: Christian Amsinck  
Verantwortliche Redakteure: Jutta Wiedemann, Robert Schulte  
Redaktion: Jutta Wiedemann, Robert Schulte, Susanne Diehm, Irmgard Berner

© 2013

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des Herausgebers sind die Aufnahme in Datenbanken, der Nachdruck und die Vervielfältigung auch von Teilen nicht gestattet.

Fotos:

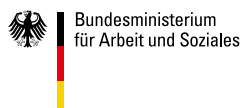
Alle Fotos vom Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg; außer: Titel (Bild links u. rechts, tv-connexion GmbH, Bild Mitte, Wieland Sturm), S.1 (UVB), S. 2 (Bilder rechts oben, mitte, unten tv-Connexion GmbH), S. 5 (links, Rolls Royce Pressefoto, mitte, tv-connexion GmbH, rechts, fotolia, ehrenberg-bilder), S. 10 (Barbara Dietl), S. 12 (fotolia, megapixel24), S. 13 (tv-connexion GmbH), S. 16, 17 (Annette Koroll), S. 26, 28 (tv-connexion GmbH), S. 29 (Wieland Sturm), S. 30 (tv-connexion GmbH), S. 33 (tv-connexion GmbH), S. 34 (Regiestelle weiter bilden), S. 35 (fotolia, AMATHIEU), S. 40 (Bild links oben, tv-connexion GmbH), S. 47 fotolia, GiZGRAPHICS, S. 48 (fotolia, apops), S. 50 (fotolia, auremar), S. 52, 53, 56, 57, 61, 68, 69 (tv-connexion GmbH)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden in der vorliegenden Broschüre für alle geschlechtsspezifischen Bezeichnungen maskuline Formen (zum Beispiel „Arbeitnehmer“) verwendet. Alle Aussagen treffen jedoch stets auf Personen beiderlei Geschlechts zu („Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“).

Das Projekt Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung wird vom Verband der Metall- und Elektroindustrie getragen und durchgeführt und vom bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V. förderrechtlich umgesetzt.



Das Projekt Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.







## Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V.

Der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME) vertritt die Interessen der größten Industriebranche der Region. Er ist regionaler Tarifpartner der Branchengewerkschaften der M+E-Industrie. Daneben setzt er sich für die Belange seiner Unternehmen in der Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Sozialpolitik ein. Auf Bundesebene ist der VME mit anderen regionalen Metallarbeitgeberverbänden im Dachverband Gesamtmetall zusammengeschlossen. Der VME ist der größte Mitgliedsverband der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB).



*Haus der Wirtschaft  
– Sitz des VME*

### VME Hauptgeschäftsstelle

Am Schillertheater 2  
10625 Berlin

Telefon: (030) 310 05 - 0  
Fax: (030) 310 05 - 166

Internet: [www.vme-net.de](http://www.vme-net.de)  
E-Mail: [vme@vme-net.de](mailto:vme@vme-net.de)

### Ansprechpartner

Jutta Wiedemann  
Projektberaterin  
Telefon: (030) 310 05 - 207  
E-Mail: [wiedemann@uvb-online.de](mailto:wiedemann@uvb-online.de)

Robert Schulte  
Projektberater  
Telefon: (030) 310 05 - 208  
E-Mail: [schulte@uvb-online.de](mailto:schulte@uvb-online.de)