



Personalarbeit und Demografie

Fachkräftesicherung

2. Workshop des Projektes „Change“

Wolfgang Anlauft,
Februar 2017, Toulouse

ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg
www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
Tel.: 0911/462679-0

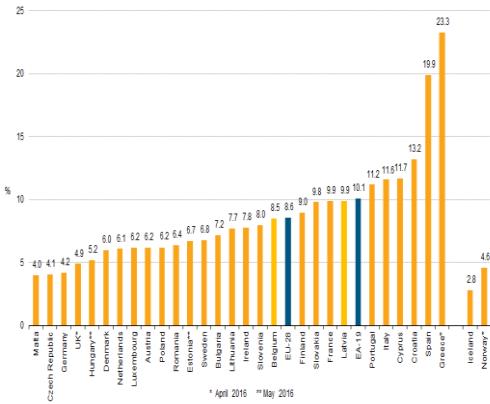
Potenzziale entfalten –
Veränderungen gemeinsam gestalten.



- 1. Ausgangslage**
- 2. Herausforderungen & Lösungsansätze**
- 3. Beispiele**



Unemployment rates, seasonally adjusted, June 2016



Quelle: Eurostat

03.03.2017

Dateiname

Folie 3



Unemployment rates, Germany 12-2016

Übersichten - Bundesrepublik Deutschland
Bundesrepublik Deutschland



Dezember 2016 Arbeitslosenquote: insgesamt		
Farbe	Wertebereich	Anzahl
hellblau	3,3 bis unter 4,7	2
blau	4,7 bis unter 6,1	3
mittelblau	6,1 bis unter 7,5	6
dunkelblau	7,5 bis unter 8,9	1
schwarz	8,9 bis 10,1	4

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

03.03.2017

Dateiname

Folie 4

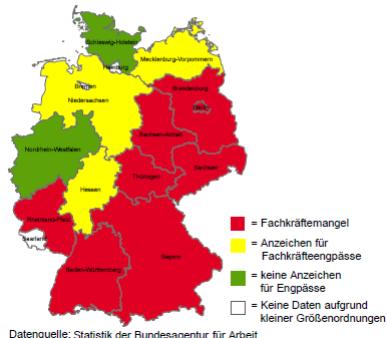
Unterschiedliche Ausgangslage
für Fachkräftesicherung nach

- **Länder**
- **Regionen**
- **Tätigkeiten**
- **Qualifikationsanforderungen**
- **Attraktivität der Unternehmen**



Fachkräftebedarf nach Berufen

Fachkräfte bzw. Spezialisten
Mechatronik und Automatisierung
Dezember 2016



Unterschiedliche Ausgangslage für
Fachkräftesicherung nach

- Ländern
- Regionen
- **Tätigkeiten / Qualifikationsanforderungen**
- Attraktivität der Unternehmen

03.03.2017

Folie 5



1. Ausgangslage
2. Herausforderungen & Lösungsansätze
3. Beispiele

03.03.2017

Dateiname

Folie 6



Herausforderungen

Digitalisierung & Arbeit 4.0

- Technik und Organisation
- Wertschöpfungskette & Internationalisierung
- Geschäftsmodelle / Produkte

Arbeitsmarkt & Demografie

- Alternde Belegschaften
- Engpässe bei Fachkräften und strukturelle Arbeitslosigkeit

Erwartung an Arbeit (polarisiert)

- Hauptsache Arbeit – egal wie schlecht
- Sinn – Entwicklung (fachlich / persönlich) - Vereinbarkeit

Wirkungen auf

- Anzahl der Arbeitsplätze
- Qualität der Arbeitsbedingungen
- Qualifikationsanforderungen

03.03.2017

Folie 7



Strategische Lösungsansätze

Herausforderungen

- Digitalisierung & Arbeit 4.0
- Arbeitsmarkt & Demografie
- Wertschöpfungskette & Internationalisierung
- Geschäftsmodele / Produkte
- Arbeitsmarkt & Demografie
- Arbeitsmarkt & Demografie
- Engpässe bei Fachkräften und strukturelle Arbeitslosigkeit
- Erwartungen an Arbeit (polarisiert)
- Sinn – Entwicklung (fachlich / persönlich) - Vereinbarkeit
- Sinn – Entwicklung (fachlich / persönlich) - Vereinbarkeit

Wirkungen auf

- Anzahl der Arbeitsplätze
- Qualität der Arbeitsbedingungen
- Qualifikationsanforderungen

Proaktives Handeln – Folgeabschätzung

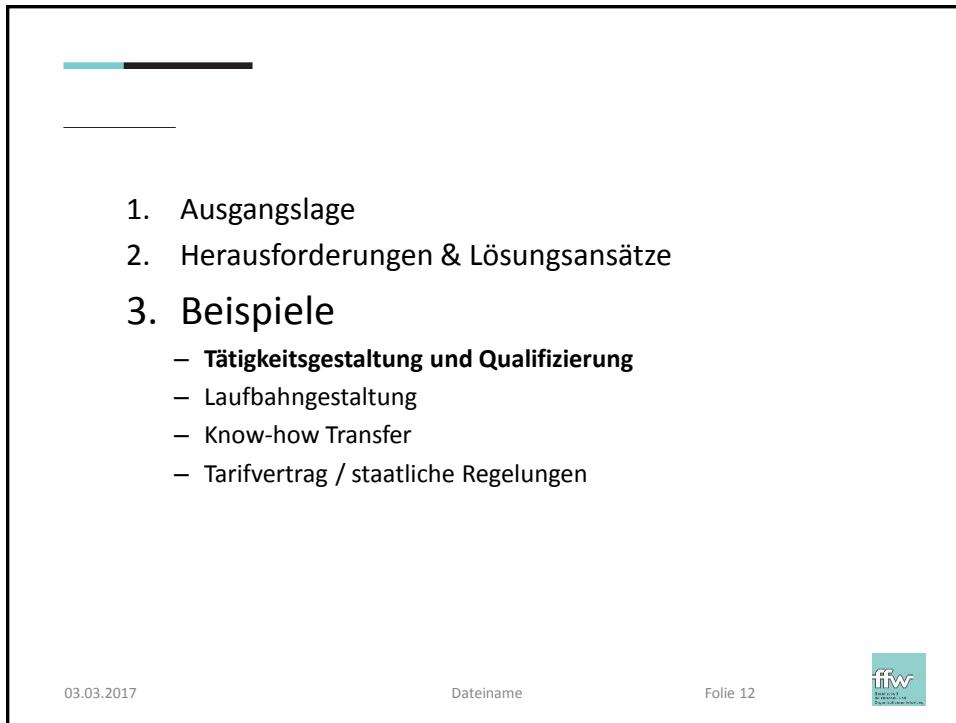
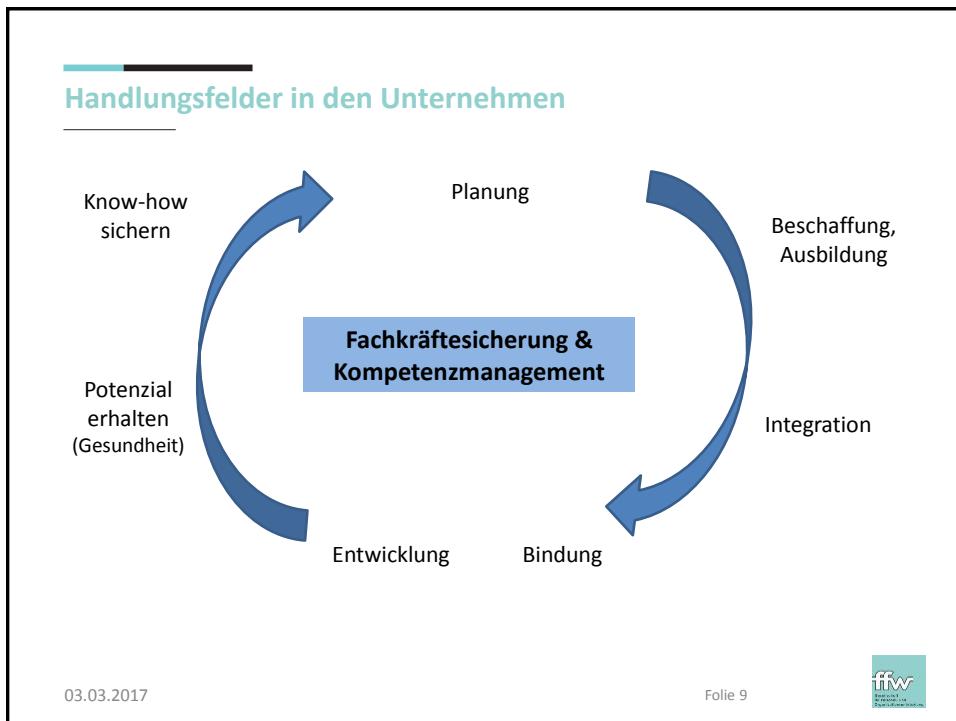
(Arbeit 4.0, Digitalisierung, Demografie & Arbeitsmarkt, Erwartungen an Arbeit)

1. **Sicherheit im Wandel:** Beschäftigung sichern / ausbauen, Perspektive für potentielle Opfer des Strukturwandels
2. **Qualifizierung:** Berufsausbildung, Weiterbildung, Bildungszeiten
3. **Arbeitsgestaltung:** lern- und gesundheitsförderlich
4. **Entwicklungswege:** fachliche Professionalität & Vereinbarkeit Beruf und Privatleben
5. **Potentialerschließung:** Betrieb, Region, Branche, Gesellschaft

03.03.2017

Folie 8





Zielsetzung für Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppe	Zielsetzung
Brauer	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzflexibilität erhöhen • Abwechslungsreichere Tätigkeit • bessere Arbeitsorganisation (weniger Notfälle, extreme Schichten reduzieren, flexiblere Urlaubsplanung)
Maschinen- und Anlagenführer/-innen im Bereich der Abfüllung	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Belastungswechsel (körperlich / geistig) gesundheitliche Probleme reduzieren • Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/-innen erhöhen • Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen erhöhen • Mit abwechslungsreicherer Tätigkeit Kompetenzen entwickeln und auf künftige Veränderungen vorbereiten
Instandhaltung (Elektro und Mechanik)	<ul style="list-style-type: none"> • Engpässe vermeiden • Wissenstransfer Alt-Jung (neue Mitarbeiter/-innen)
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (technische Ergonomie, Abbau körperlicher und psychischer Belastungsfaktoren)
alle	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandsaufnahme Schichtarbeit inkl. Gestaltungsempfehlungen • Führungskräfteentwicklung (außerhalb des Projektes)

03.03.2017

Folie 13



Vorgehen

1. Tätigkeitsspezifische Projektgruppen bilden: Führungskräfte, Betriebsrat und Mitarbeiter/-innen (**Brauer**, **Maschinen- und Anlagenführer**, **Instandhaltung**)
2. Kompetenzmatrix für die Tätigkeitsgruppen entwickeln (B, M, I)
3. Kompetenzziele vereinbaren (B, M, I)
 - in den nächsten 12 Monaten erlernen (Tätigkeit / Stufe)
 - In den nächsten 12 Monaten anwenden
4. Erforderliche Strukturen und Hilfsmittel schaffen (B, M, I)
 - Aufgabenbeschreibungen
 - Einarbeitungspläne
 - Verantwortliche und Standards für Einarbeitung festlegen
5. Belastungslandkarte entwickeln und ausfüllen (nur M)
6. Rotationsfolgen festlegen um Ziele wie z.B. Belastungswechsel, Einsatzflexibilität, Engpass vermeiden wirksam zu unterstützen (B, M, I)
7. Optimierung des Vorgehens während und nach der Testphase (B, M, I)

03.03.2017

Folie 14



1. Ausgangslage
2. Herausforderungen & Lösungsansätze
- 3. Beispiele**
 - Tätigkeitsgestaltung und Qualifizierung
 - **Laufbahngestaltung**
 - Know-how Transfer
 - Tarifvertrag / staatliche Regelungen

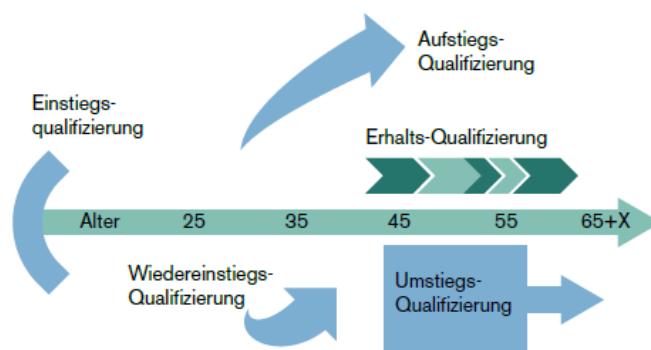
03.03.2017

Dateiname

Folie 15



Ansätze zur Laufbahngestaltung



Aus: Prospektiv GmbH

03.03.2017

Folie 16



Beispiel: Entwicklungswege gestalten

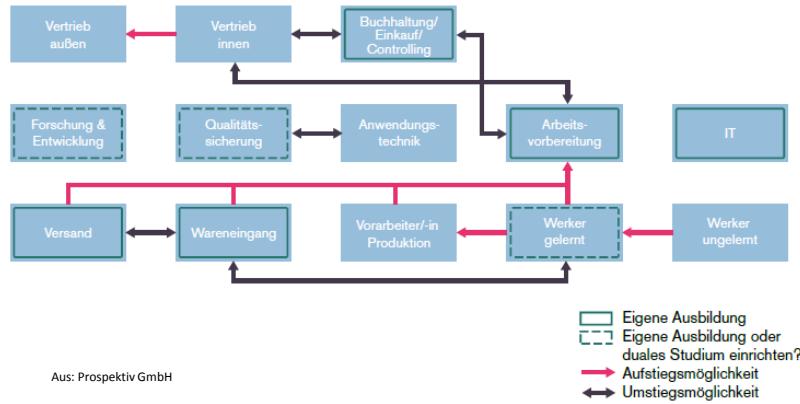
	Chancen	Darauf müssen wir bei der Umsetzung achten
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeit Mitarbeiter binden und gewinnen Spezialisierung <u>und</u> Generalisierung Weiterentwicklung auch jenseits von Führungsfunktionen möglich Einsatzflexibilität Wissen im Unternehmen auf breite Mitarbeiterbasis stellen 	<ul style="list-style-type: none"> Kurzfristige Qualitätsverluste möglich Einarbeitungszeit Akzeptanz für Wechsel zwischen Fachfunktionen herstellen (Führungskräfte, Mitarbeiter/innen) Klarheit bei den Entgeltregelungen
Mitarbeiter/in	<ul style="list-style-type: none"> Abwechslungsreichere Tätigkeit Fachliche Professionalität weiterentwickeln Berufliche Sackgassen vermeiden Lernimpulse in der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> Balance zwischen Kompetenzentwicklung und Routine

Vorgehen

- Bestehende Aufgabenbeschreibungen und Anforderungen (fachlich, persönlich, zeitlich, räumlich) erarbeiten (aktualisieren)
- Entwicklungswege definieren (Konzept)
 - Von wo nach wo?
 - Ringtausch oder Besetzungsliste
 - Dauer der Tätigkeit
 - Einarbeitungspläne (wer, was, wie, wie lange)
- Auswahl von Pilotbereichen und Personen
- Pilotphase mit begleitender Evaluation
- Überführung in Regelpraxis
 - Landkarte der Entwicklung für das Unternehmen entwickeln

Möglichkeiten der Laufbahngestaltung

System betrieblicher Karrierewege



03.03.2017

Folie 19



1. Ausgangslage
2. Herausforderungen & Lösungsansätze
3. Beispiele
 - Tätigkeitsgestaltung und Qualifizierung
 - Laufbahngestaltung
 - **Know-how Transfer**
 - Tarifvertrag / staatliche Regelungen

03.03.2017

Dateiname

Folie 20



Know-how Transfer

Herausforderung:

- Projektaufträge mit kleinen Losgrößen
- Lange Zeiträume zwischen gleichartigen Aufträgen
- flexibel einsetzbare Beschäftigte,
- Qualitätssicherung

Lösungsansatz:

- Know-how sichern und verteilen

Vorgehen:

- aktive Einbindung der Beschäftigten bei der Gestaltung
- Prozessverantwortung und Aufgaben definieren,
- Arbeits- und Prozessanalysen erstellen,
- Bestandsaufnahme Wissen – Kompetenzmatrix,
- informelles Wissen der Beschäftigten teilen - Wissen formalisieren
- EDV-Strukturen schaffen,
- Zugriff auf formalisiertes Wissen schulen,
- Einarbeitung von neuen Beschäftigten optimieren.

03.03.2017

Folie 21



Wissensmanagement

Vorgehen:

- aktive Einbindung der Beschäftigten bei der Gestaltung
- Beschäftigte arbeiten Arbeits- und Prozessanalysen aus,
- Bestandsaufnahme Wissen – Kompetenzmatrix,
- Prozessverantwortung und Aufgaben definieren,
- informelles Wissen der Beschäftigten teilen
- Wissen formalisieren
- EDV-Strukturen schaffen,
- Zugriff auf formalisiertes Wissen schulen,
- Einarbeitung von neuen Beschäftigten optimieren.

03.03.2017

Folie 22



1. Ausgangslage
2. Herausforderungen & Lösungsansätze

3. Beispiele

- Tätigkeitsgestaltung und Qualifizierung
- Laufbahngestaltung
- Know-how Transfer
- **Tarifvertrag / staatliche Regelungen**

03.03.2017

Dateiname

Folie 23



Beispiel Tarifverträge / staatliche Regelungen

Tarifvertrag Bildung

- Betrieblichen Qualifizierungsbedarf definieren
- Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern (Konkretisierung und Vereinbarung von Maßnahmen)
- Regelungen zu Freistellungen und Übernahme der Kosten der Maßnahmen (Differenzierung nach betrieblichem und persönlichen Interessen)

Weiterbildungsfonds (Frankreich / Niederlande)

- Regelungen für Branchen und/ oder Regionen
- Frankreich: 1,6% der Bruttolohnsumme (2008)
- Niederlande: bis zu 2,5% (im Schnitt 0,65%) der Bruttolohnsumme (2008)

03.03.2017

Dateiname

Folie 24



Beispiel Tarifverträge / staatliche Regelungen

Arbeit 4.0 (Diskussion BMAS)

- Monitoring „künftige Fachkräftebedarf“ (Land, Region, Branche)
- Finanzierung beruflicher Weiterbildung für Beschäftigte (Maßnahmenkosten, Freistellung)
- Finanzierung von Bildungsteilzeit (siehe Österreich)
- Verschiedene Handlungslogiken berücksichtigen: betriebliche Interessen, persönliche Interessen, volkswirtschaftliche Interessen

03.03.2017

Dateiname

Folie 25



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg
www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
Tel.: 0911/462679-0

