



# Personalarbeit und Demografie

## Fachkräftesicherung

### 2. Workshop des Projektes „Change“

Wolfgang Anlauff,  
Februar 2017, Toulouse

**ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung**

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

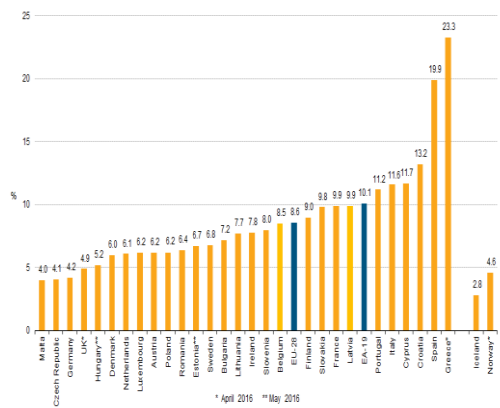
Potenziale entfalten –  
Veränderungen gemeinsam gestalten.



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



Unemployment rates, seasonally adjusted, June 2016



- Unterschiedliche Ausgangslage für Fachkräftesicherung nach
- **Ländern**
  - Regionen
  - Tätigkeiten
  - Qualifikationsanforderungen
  - Attraktivität der Unternehmen

Quelle: Eurostat

03.03.2017

Dateiname

Folie 3



Unemployment rates, Germany 12-2016

Übersichten - Bundesrepublik Deutschland  
Bundesrepublik Deutschland



- Unterschiedliche Ausgangslage für Fachkräftesicherung nach
- Ländern
  - **Regionen**
  - Tätigkeiten
  - Qualifikationsanforderungen
  - Attraktivität der Unternehmen

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

03.03.2017

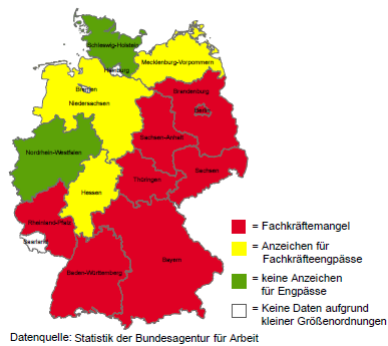
Dateiname

Folie 4



## 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**

- 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

03.03.2017

**Wirkungen auf**

- Anzahl der Arbeitsplätze
- Qualität der Arbeitsbedingungen
- Qualifikationsanforderungen

03.03.2017

### Proaktives Handeln – Folgeabschätzung

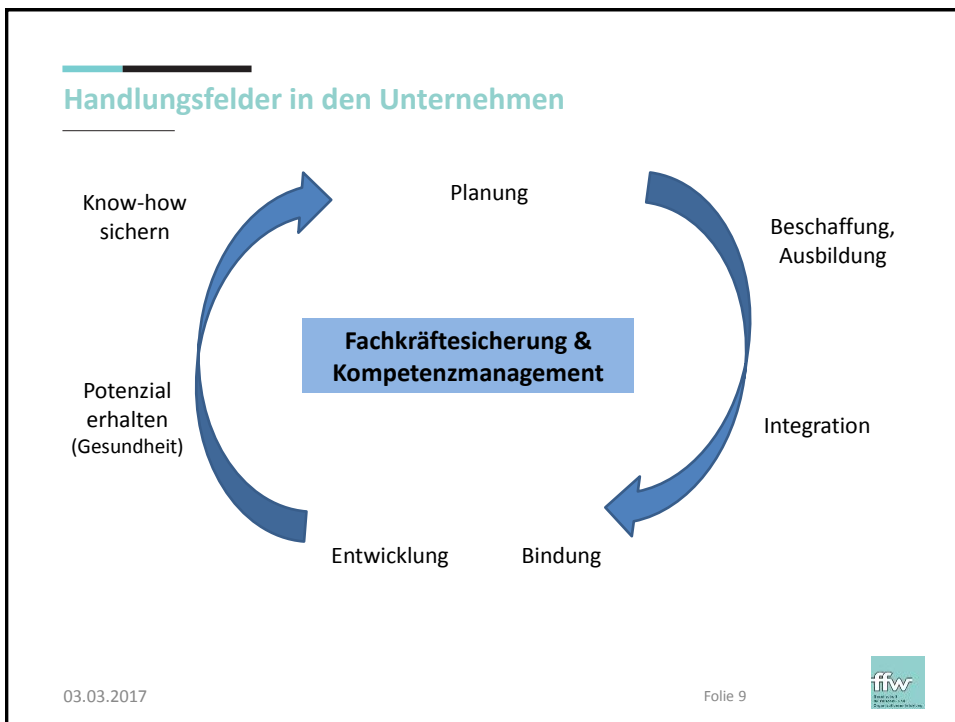
(Arbeit 4.0, Digitalisierung, Demografie & Arbeitsmarkt, Erwartungen an Arbeit)

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





- 1. Ausgangslage**
- 2. Herausforderungen & Lösungsansätze**
- 3. Beispiele**
- **Tätigkeitsgestaltung und Qualifizierung**
  - Laufbahngestaltung
  - Know-how Transfer
  - Tarifvertrag / staatliche Regelungen
- 03.03.2017
- Dateiname
- Folie 12
- ffw  
Forschungsinstitut für  
Wirtschaftspsychologie

## Zielsetzung für Tätigkeitsgruppen

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

03.03.2017

Folie 13



## Vorgehen

1. Tätigkeitsspezifische Projektgruppen bilden: Führungskräfte, Betriebsrat und Mitarbeiter/-innen (**B**rauer, **M**aschinen- und Anlagenführer, **I**nstandhaltung)
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

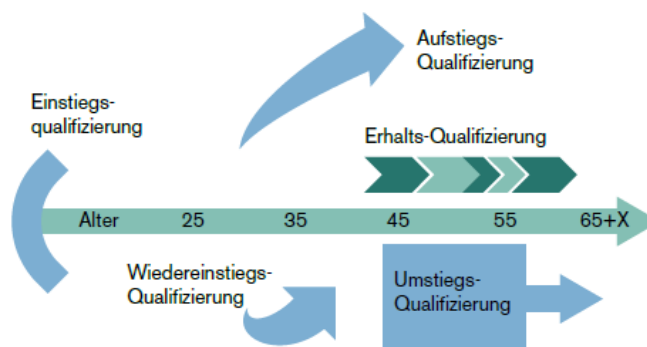
03.03.2017

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

03.03.2017

Dateiname

Folie 17



## Vorgehen

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

03.03.2017

Dateiname

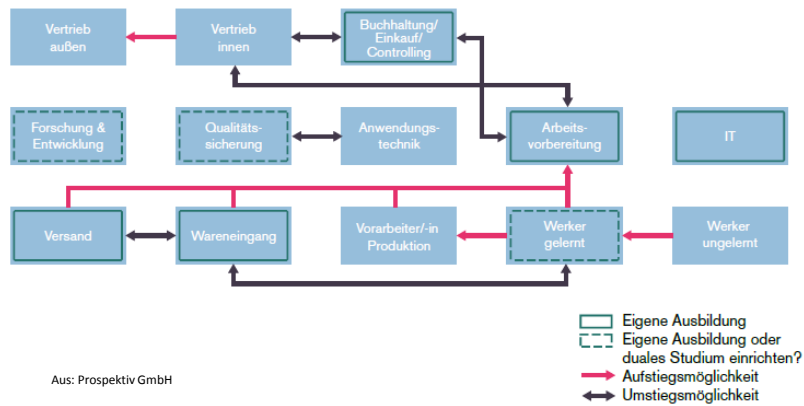
Folie 18





## 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](http://www.ffw-nuernberg.de), E-Mail: [info@ffw-nuernberg.de](mailto:info@ffw-nuernberg.de)  
 Tel.: 0911/462679-0

