


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, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
Tel.: 0911/462679-0

Potenziale entfalten –
Veränderungen gemeinsam gestalten.





1. Ausgangslage


2. Herausforderungen & Lösungsansätze

3. Beispiele

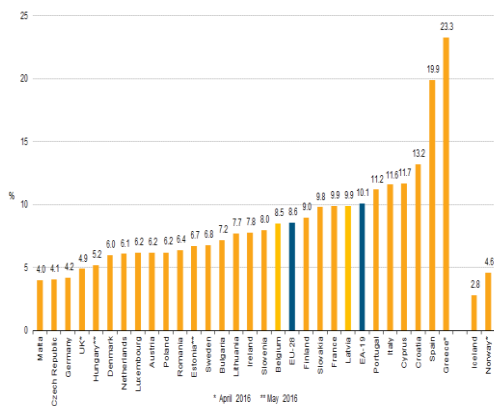
07.08.2017

Dateiname

Folie 2



Unemployment rates, seasonally adjusted, June 2016



Unterschiedliche Ausgangslage für Fachkräftesicherung nach

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

Quelle: Eurostat

07.08.2017

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

Dezember 2016		
Arbeitslosenquote: insgesamt		
Farbe	Wertebereich	Anzahl
(lightest blue)	3,3 bis unter 4,7	2
(light blue)	4,7 bis unter 6,1	3
(medium blue)	6,1 bis unter 7,5	6
(dark blue)	7,5 bis unter 8,9	1
(darkest blue)	8,9 bis 10,1	4

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

07.08.2017

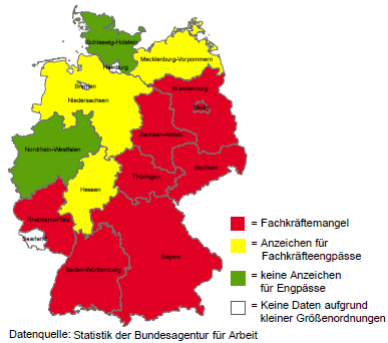
Dateiname

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

07.08.2017

Folie 5



1. Ausgangslage
2. Herausforderungen & Lösungsansätze
3. Beispiele

07.08.2017

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

07.08.2017

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

Wirkungen auf

- Anzahl der Arbeitsplätze

- Qualität der Arbeitsbedingungen

- Qualifikationsanforderungen

Proaktives Handeln – Folgeabschätzung

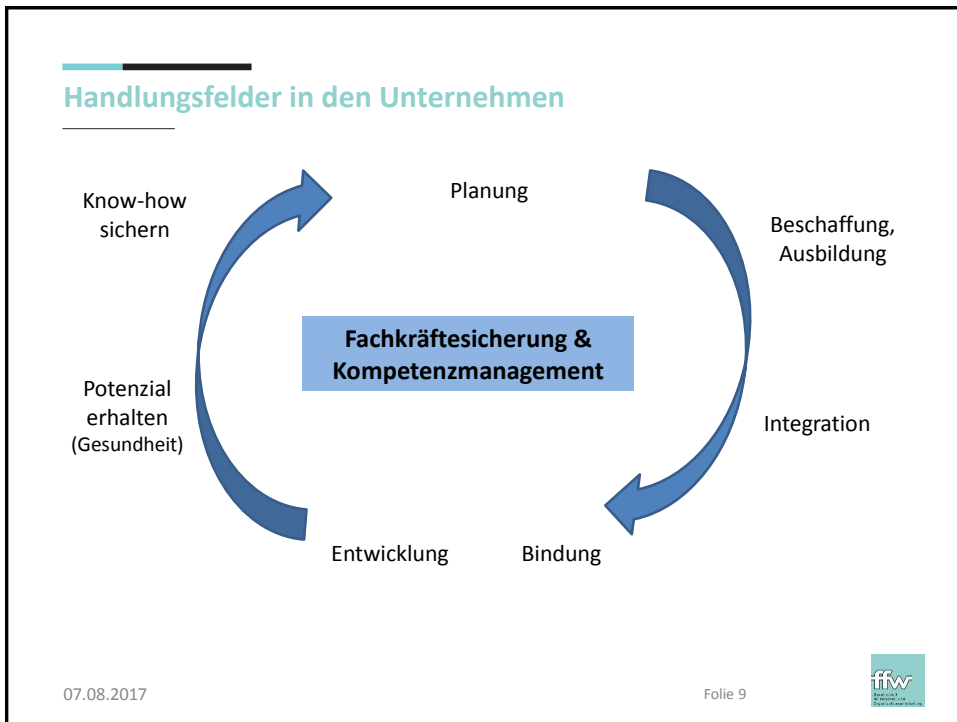
(Arbeit 4.0, Digitalisierung, Demografie & Arbeitsmarkt, Erwartungen an Arbeit)

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

07.08.2017

Folie 8





- ## Handlungsfelder in den Unternehmen
1. Ausgangslage
 2. Herausforderungen & Lösungsansätze
 3. Beispiele
 - **Tätigkeitsgestaltung und Qualifizierung**
 - Laufbahngestaltung
 - Know-how Transfer
 - Tarifvertrag / staatliche Regelungen
- 07.08.2017
- Dateiname
- Folie 12
- ffw

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)

07.08.2017

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)

07.08.2017

Folie 14



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

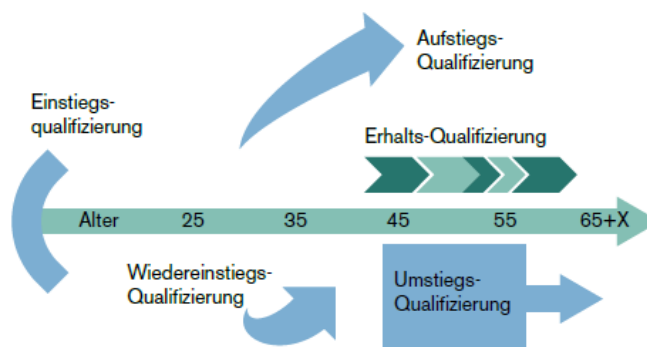
07.08.2017

Dateiname

Folie 15



Ansätze zur Laufbahngestaltung



Aus: Prospektiv GmbH

07.08.2017

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

07.08.2017

Dateiname

Folie 17



Vorgehen

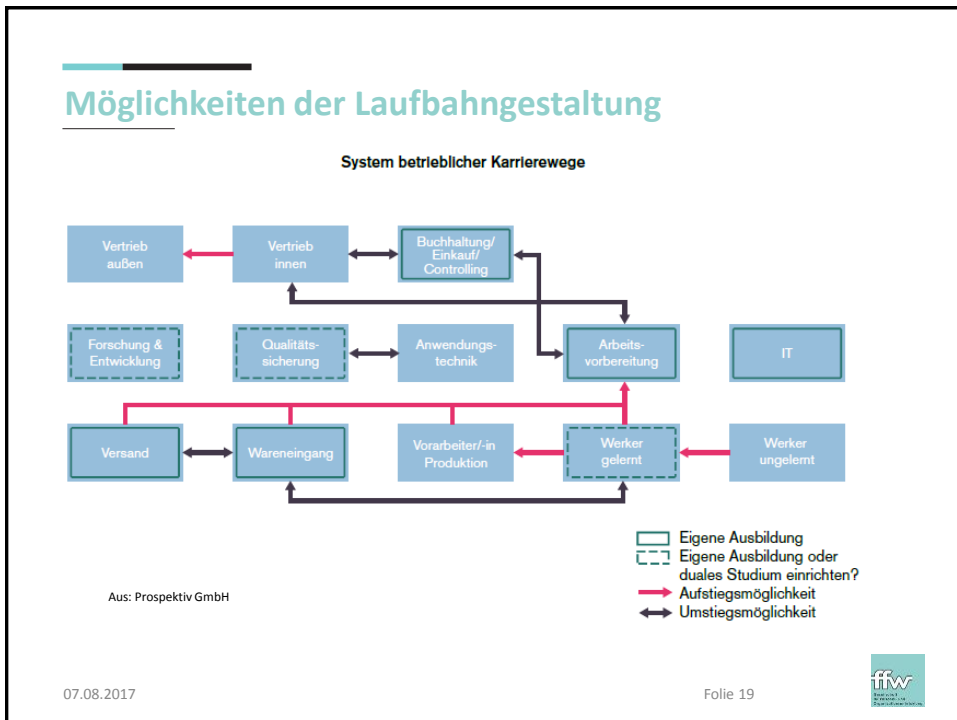
1. Bestehende Aufgabenbeschreibungen und Anforderungen (fachlich, persönlich, zeitlich, räumlich) erarbeiten (aktualisieren)
2. Entwicklungswege definieren (Konzept)
 - Von wo nach wo?
 - Ringtausch oder Besetzungskette
 - Dauer der Tätigkeit
 - Einarbeitungspläne (wer, was, wie, wie lange)
3. Auswahl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

07.08.2017

Dateiname

Folie 18





1. Ausgangslage
 2. Herausforderungen & Lösungsansätze
 3. Beispiele
 - Tätigkeitsgestaltung und Qualifizierung
 - Laufbahngestaltung
 - **Know-how Transfer**
 - Tarifvertrag / staatliche Regelungen
- 07.08.2017 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.

07.08.2017

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.

07.08.2017

Folie 22



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

07.08.2017

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)

07.08.2017

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

07.08.2017

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

