

WISSENSTRANSFER IM UNTERNEHMEN

WISSEN STRUKTURIEREN – FLEXIBILITÄT GESTALTEN

WISSENSTRANSFER IM UNTERNEHMEN

WISSEN STRUKTURIEREN – FLEXIBILITÄT GESTALTEN



INHALTSVERZEICHNIS

Flexibilisierungsstrategien von industriellen KMU - Wissenstransfer im Arbeitssystem	
Walter Brückner	6
Weiterbildungssystem Energietechnik - Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess von Unternehmen	
Dr. Michael Steinhöfel	21
Viel mehr als sieben Brücken - Wissenstransfer als Schlüssel für Flexibilität in betriebsinternen Arbeitsmärkten	
Dr. Uwe Kühnert, Siegfried Backes	32
Langfristige Bindung von Fach- und Führungskräften - Systematischer Wissenstransfer im Unternehmen und die Marktwertmethode	
Prof. Dr.-Ing. Manfred Bornmann	53
Flexible Personaleinsatzstrategien - Potenziale für Wissenstransfer in KMU	
Prof. Dr. Dieter Wagner	62
Autorenverzeichnis	78
Impressum	80

WALTER BRÜCKNER

FLEXIBILISIERUNGSSTRATEGIEN VON INDUSTRIELLEN KMU – WISSENSTRANSFER IM ARBEITSSYSTEM

Zusammenfassung

Im Zeitraum von 2009 bis 2013 wurde ein vom BMBF gefördertes Verbundprojekt KMUflex - Stabilitätsförderliche Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU durchgeführt, an welchem der Autor als Projektleiter beim Konsortialführer RKW (www.KMUflex.de) beteiligt war.

Mit KMUflex sollten vor allem die industriellen KMU bei der Nutzung einer ganzen Palette von Flexibilisierungsstrategien untersucht und zu ihrer Nutzung befähigt werden, ohne auf Stabilitätsaspekte verzichten zu müssen. In diesen breit angelegten empirischen Erhebungen zu Flexibilisierungsstrategien in ihrer industriellen Bandbreite – die umfangreichsten seit 25 Jahren im deutschsprachigen Raum – wurde das Unternehmenshandeln über die Krisenjahre erfasst und analysiert. Dabei waren insgesamt über 200 Unternehmen aus fünf Bundesländern in insgesamt vier beteiligten regionalen Netzwerken von RKW und VDMA einbezogen. Nachfolgend wurden in zwölf Unternehmen betriebliche Pilotvorhaben durchgeführt, um neue stabilitätsförderliche Flexibilisierungsinstrumente für das Unternehmen zu implementieren.

Das Projekt KMUflex hat insgesamt einen Pool von internen und externen Instrumenten der Flexibilisierung entwickelt. Diese sind in einer „Systematik der sieben Flexibilisierungsgruppen“ strukturiert worden. Ein aufbereiteter Strategiekatalog von anwendbaren Flexibilisierungsinstrumenten sowie konkrete Beispiele betrieblicher Lösungen sind in einem ONLINE-STRATEGIELABOR FLEXIBILITÄT aufbereitet. Das ONLINE-STRATEGIELABOR ist in thematische Bereiche wie „Grundlagen und Begriffe“, „Strategien und Instrumente“, „Befragungen und Ergebnisse“ sowie Unternehmen und Lösungen gegliedert. Über diese Applikationen sind die Ergebnisse des Forschungsprojektes für die interessierte Öffentlichkeit und die Praxis webbasiert zugänglich.

Ersichtlich wurde immer wieder ein kausaler Zusammenhang: Wenn Unternehmen Flexibilisierungsmaßnahmen anwenden, greifen sie vor allem zu internen Instrumenten. Diese internen Flexibilisierungen sind jeweils elementar mit Erfordernissen des Wissenstransfers verknüpft. Sowohl bei Arbeitsflexibilität, bei flexibler Arbeitsorganisation oder bei flexiblen technischen Arbeitsmitteln geht nichts ohne den Faktor Mensch. Die daraus häufig resultierende Um- und Neugestaltung der Arbeitssysteme geht nach unseren Erkenntnissen fast zwangsläufig einher mit erweiterten Anforderungen an das Wissen und die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter und des Managements. Wir erlebten es vielfach in konkreten Unternehmensvorgängen, z.B. beim Übergang zu projektförmiger Arbeit oder bei einer grundlegenden Neubestimmung des Leistungs-Spektrums (neue Produkte, neue Kunden, Projektgeschäft, Services). Wir erlebten es bei der Diversifikation und bei der Erschließung neuer Märkte ebenso wie bei denjenigen Veränderungen, die durch Outsourcing / Insourcing oder durch neue Lieferanten und Partnerschaften entstanden. In all diesen Veränderungen brauchte es Maßnahmen zur individuellen und organisationalen Kompetenzentwicklung und diese mussten konkret geplant und durchgeführt werden.

KMU in neuen industriellen Wachstumsclustern sind eher junge Unternehmen mit besonders dynamischer Entwicklung. Sowohl in der Krise als auch im Wachstum brauchen sie eine stete und antizipierende Anpassung ihres Geschäftsmodells und ihrer Arbeitssysteme. In diesen Veränderungen sind der Wissenstransfer und die Kompetenzen der Mitarbeiter die wichtigsten Treiber und das größte Potenzial.

Flexibilität und Stabilität als Spannungsfeld

Die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist unbestritten. 99,6% Prozent der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland sind kleine und mittlere Unternehmen (2011, IfM Bonn). Sie stellen für 59,4% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten die Arbeitsplätze zur Verfügung und erwirtschaften 55 Prozent der Bruttowertschöpfung. Für 83,2% aller Auszubildenden geben die deutschen KMU eine Berufsperspektive.

Wie alle Unternehmen sind auch KMU einem ständig steigenden Veränderungsdruck aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität am globalisierten Markt, der Diffusion neuer Technologien sowie der sozialen und demografischen Entwicklung in der Gesellschaft ausgesetzt. Während Großunternehmen bewusst zu Flexibilisierungsstrategien greifen, um diesen Veränderungsdruck zu bewältigen, nutzen die KMU bislang nur punktuell und eingeschränkt interne bzw. externe Flexibilisierungsstrategien.

Um geeignete Konzepte der Unternehmensflexibilisierung von kleinen und mittleren Unternehmen entwickeln zu können, war es notwendig, ihr Verhalten bei veränderten Wirtschaftssituationen und in konkreten Veränderungsprozessen zu erforschen.

Unternehmenspraxis – Flexibilität und Stabilität

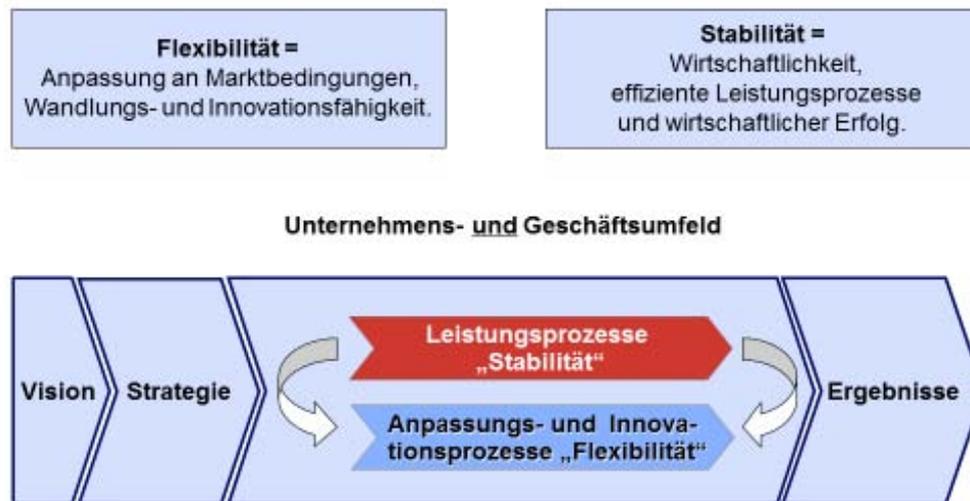


ABB. 1 BALANCE VON FLEXIBILITÄT UND STABILITÄT

Betrachtet man den Einsatz von Flexibilisierungsstrategien in der Wirtschaft und das Handeln von Akteuren der Arbeitswelt (Individuum, Organisation, Netzwerk und Gesellschaft), so könnte durchaus die Gefahr bestehen, dass ein System mittels Flexibilisierung von einem in den nächsten instabilen Zustand gebracht wird.

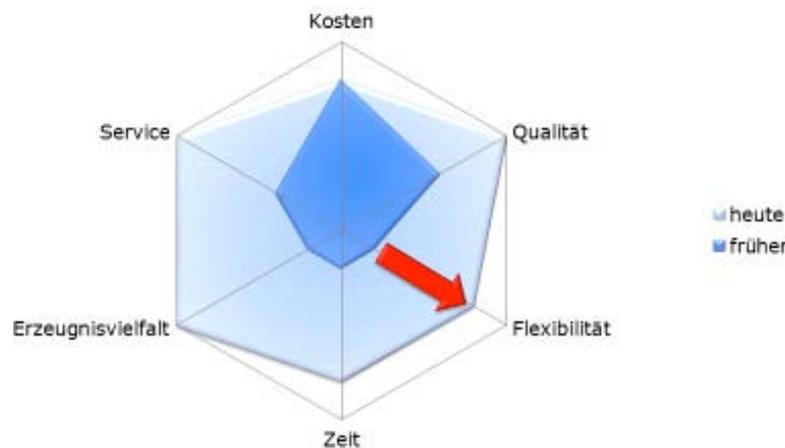
Deshalb haben wir im Projekt KMUflex das Leitbild einer Balance von Flexibilität und Stabilität auf den Unternehmensprozess von KMU umgesetzt. Im Zentrum einer solchen Balance von Flexibilität und Stabilität stehen die zu beherrschenden Wechselwirkungen von zwei grundlegenden Unternehmensprozessen: Dem Leistungsprozess, der Stabilität erfordert und erzeugt und dem Anpassungs- und Innovationsprozess, der Flexibilität erfordert und schaffen soll. Und dem. In dieser Wechselwirkung muss das Unternehmen ergebnisorientiert geleitet werden.

Eine solche Sicht fanden wir im Handeln von KMU-Unternehmen aus industriellen Wachstumsfeldern immer wieder und sie erwächst primär aus einer rationalen Systemsicht. Die Führungskräfte der Unternehmen betrachten Flexibilität und Stabilität im Unternehmensprozess als zusammengehörig, als zwei Seiten einer Medaille.

Und diese Sicht ist ohne Alternative. Denn die Änderungsdynamik wächst weiter an, besonders die Unternehmen in neuen industriellen Wachstumsfeldern müssen sich immer wieder neu erfinden. Von daher geben sie dem Erfolgsfaktor FLEXIBILITÄT eine wachsende Bedeutungszuweisung. Im Ergebnis sollen aber Flexibilisierungslösungen zu mehr STABILITÄT im Unternehmensergebnis beitragen (Wirtschaftlichkeit, effiziente Leistungsprozesse, Marktpositionierung).

STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Veränderung der Relevanz von strategischen Erfolgsfaktoren



Quelle: Kalza/Blecker 2000

ABB. 2 BEDEUTUNGSZUNAHME DES ERFOLGSFAKTORS FLEXIBILITÄT

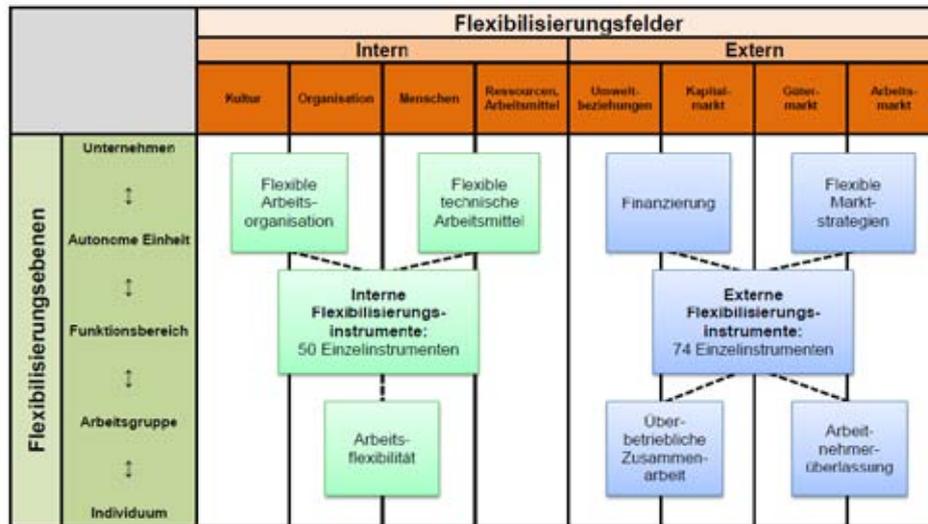
Deshalb wurden im Projektvorhaben mit erheblicher Praxisbeteiligung empirische Untersuchungen durchgeführt, viele Best-Practice-Lösungen verglichen und konkrete betriebliche Pilotprojekte initiiert, begleitet und dokumentiert.

Ergebnisse der Befragung von Unternehmen

Im Jahr 2010 bis 2011 wurde im BMBF-Verbundprojekt KMUflex eine der bislang umfangreichsten empirischen Erhebungen zu Flexibilisierungsstrategien in KMU durchgeführt. Über 180 Unternehmen aus industriellen Wachstumsclustern waren daran beteiligt.

Ausgehend von Grundlagenuntersuchungen war dieser Befragung eine umfängliche Recherche von Informationen über Flexibilisierungsstrategien in der deutsch- und englischsprachigen Literatur vorgegangen. Basierend auf dieser Analyse erfolgte eine Strukturierung von Instrumenten der Unternehmensflexibilisierung. Hierzu wurden wesensbeschreibende Merkmale identifiziert, welche in die Entwicklung eines allgemeingültigen Beschreibungsschemas eingingen. Darauf aufbauend erfolgte die Strukturierung der aus der Literatur abgehobenen Instrumente in Flexibilisierungsebenen und -kategorien. Dies wurde mit dem Ziel durchgeführt, typische Gruppen von Instrumenten abzuheben.

STRUKTURIERUNGSANSATZ



Quelle: I.A.a. Klimecki et al. 1994

ABB. 3 STRUKTURIERUNG DER FLEXIBILISIERUNGSSINSTRUMENTE

Diese Strukturierung war für das Befragungskonzept maßgebend. Erstmals wurden damit sowohl die internen als auch die externen Flexibilisierungsinstrumente in einer Systematik von sieben Flexibilisierungsfeldern geordnet. Sie wurden dem Befragungsdesign und der inhaltlichen Ausgestaltung der Fragen für die empirische Erhebung zugrunde gelegt. Um einen praxisnahen Befund über die derzeitige Nutzung von Flexibilisierungsstrategien zu erhalten, wurde eine Querschnittanalyse in Form einer Fallstudie in industriellen KMU in Ostdeutschland durchgeführt.

Auf Basis der Daten einer telefonischen Kurzbefragung und der Selbstausskunft der Unternehmen wurde das eigentliche Interview durchgeführt. Als Methode wurde das Face-to-Face-Interview gewählt, um die Informationen direkt in einem persönlichen Kontakt mit den Geschäftsführern gewinnen zu können. Ziel der empirischen Erhebung war es, einen umfassenden Überblick darüber zu gewinnen, welche Strategien in den KMU bekannt sind, welche bereits genutzt werden und welchen Erfolg sie für das Unternehmen gebracht haben.

SIEBEN FLEXIBILISIERUNGSGRUPPEN

Flexible Arbeitsorganisation	Team- bzw. Gruppenarbeit, Tätigkeitsverbreiterung (Job Enlargement), Tätigkeitsbereicherung (Job Enrichment), Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel (Job Rotation), Funktionsintegration
Arbeitsflexibilität	<u>Arbeitszeitflexibilität</u> (Arbeitszeitkonten, Schichtarbeit, Gleitzeit), <u>flexible Anreiz- und Entgeltsysteme</u> (Gehalt, Zeitlohn, variable Entgeltkomponenten), <u>Personalentwicklung, Weiterbildung und Qualifikation</u> (Kurse, Lehrgänge, Seminare, Mitarbeitergespräche)
Flexible technische Arbeitsmittel	NC-/CNC-Maschinen, PPS-/ERP-Systeme, Bearbeitungszentren, BDE/MDE, CAP, CAQ, computergestützte Lagerysteme
Flexible Finanzierung	Subventionsfinanzierung, Kreditfinanzierung/Bankdarlehen, Beteiligungsfinanzierung, Mezzanine-Finanzierung
Flexible Marktstrategien	Insourcing, Outsourcing, Plattformstrategien
Überbetriebliche Zusammenarbeit	Technischer Erfahrungsaustausch, Mitgliedschaft in Verbänden, Gemeinsame Forschung/Entwicklung, Technologie- und Wissenstransfer, Gemeinsamer Messeauftritt, Qualitätsstandards vereinbaren
Arbeitnehmerüberlassung	Leiharbeit/Personaleasing/Zeitarbeit, Arbeitgeberzusammenschlüsse

ABB. 4 SIEBEN FLEXIBILISIERUNGSGRUPPEN

Damit wurde eine äußerst umfangreiche und nach unserem Kenntnisstand einmalige Querschnittuntersuchung zum Einsatz von Flexibilisierungsinstrumenten in KMU durchgeführt. Sie deckt zum einen alle sieben Flexibilisierungsfelder mit den verschiedenen Flexibilisierungsinstrumenten ab und damit mehr als in jeder anderen Studie und ermöglicht somit den Vergleich zwischen beispielsweise dem Einsatz von Instrumenten der Arbeitsflexibilität und dem Einsatz von flexiblen technischen Arbeitsmitteln.

Befragt wurden Unternehmen in ostdeutschen Wachstumsclustern: Erneuerbare Energien/Energie-technik in der Region Berlin-Brandenburg, Hochleistungsverbundwerkstoffe und Composite in Sachsen-Anhalt sowie Präzisions- und Feinwerktechnik in Sachsen. Zusätzlich befragte der Verband für Maschinen- und Anlagenbau Ostdeutschland (VDMA Ost) Unternehmen in Thüringen.

Die empirische Erhebung konzentrierte sich vor allem auf kleine und mittelständische Unternehmen des produzierenden Bereiches, mit einem hohen Prozentsatz von Unternehmen des Maschinenbaus, der Elektroindustrie, der Energietechnik, der chemischen Industrie und des verarbeitenden Gewerbes.

Insgesamt liegen damit Befragungsergebnisse von 131 Unternehmen aus vier regionalen bzw. sektoralen Netzwerken vor, wodurch bei der Auswertung eine vergleichsweise hohe statistische Aussagekraft erreicht wurde. Die beiden größten Gruppen waren Kleinunternehmen mit 45 % und mittlere Unternehmen mit 41 %.

Interne Flexibilität stärker im Fokus

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass interne Instrumente am häufigsten eingesetzt werden.

Die Flexibilisierungsgruppe, in der die meisten Aktivitäten durchgeführt werden, ist mit 92 % die der Arbeitsflexibilität (s. Abb. 4). Dicht dahinter folgt die Nutzung von Instrumenten aus der Gruppe der Flexiblen Arbeitsorganisation mit 85 %. Ein großer Teil der Unternehmen über 70 % gab an, in den Flexibilisierungsgruppen Flexible technische Arbeitsmittel und Überbetriebliche Zusammenarbeit, Maßnahmen durchzuführen.

FLEXIBILISIERUNGSFELDER DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

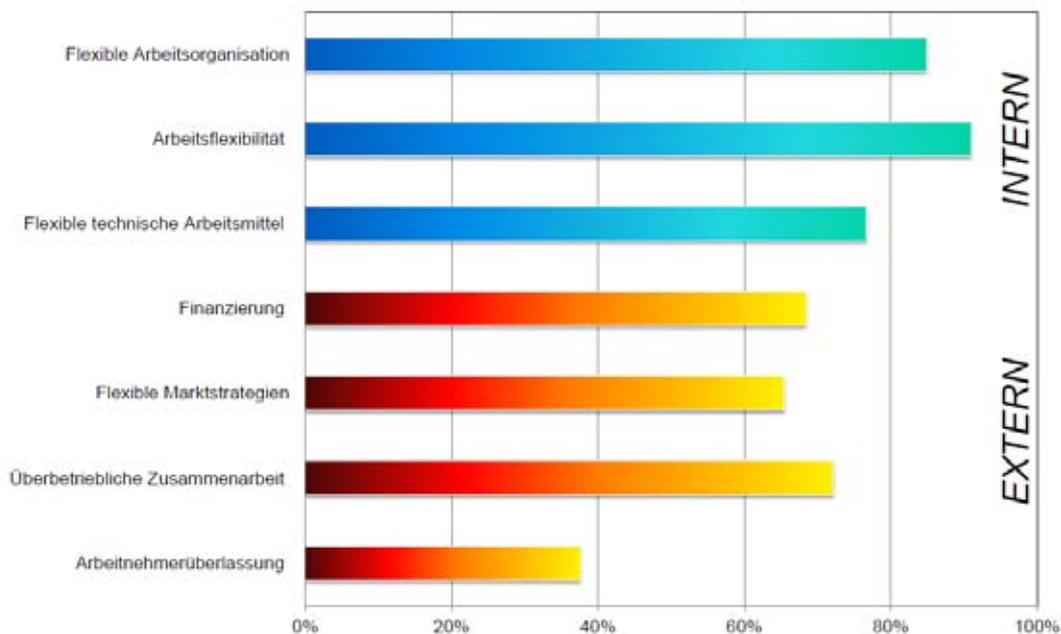


ABB. 5 INTERNE FLEXIBILISIERUNGSMITTEL BEVORZUGT

Etwa zwei Drittel der Befragten gaben an, in den Gruppen Finanzierung und Flexible Marktstrategien Aktivitäten durchzuführen. Die Arbeitnehmerüberlassung (38 %) ist die Flexibilisierungsgruppe mit der geringsten Nutzung bei den befragten Unternehmen. Insgesamt werden mehr Instrumente genutzt, die der internen Flexibilität dienen, als solche, die die Flexibilität im externen Bereich fördern. Der Einsatz der jeweiligen Instrumente wurde rückblickend durch die Unternehmer überwiegend positiv bewertet. Kriterien dafür waren Einführungsverlauf, Zielerreichung, Mitarbeiterakzeptanz, Nutzen für das Unternehmen und Krisentauglichkeit. Bei den Instrumenten in der Gruppe Finanzierung herrscht die geringste Zufriedenheit, welche allerdings trotzdem noch im positiven Bereich liegt. (Management Report zur Befragung, 2011)

Produkt- und Marktstrategien

Bei der empirischen Erhebung zur Nutzung von Flexibilisierungsstrategien wurden die Unternehmen z.B. auch zur Anwendung von grundlegenden Produkt- und Marktstrategien befragt.

Bei der klassischen Produktentwicklung steht die Entwicklung neuer Produkte regelmäßig im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Mit einer Strategie der Diversifikation wird auf das erfolgreiche Eindringen der neuen Produkte in neue Märkte durch gezielte Akquisitionen gesetzt. Mit einer technologieorientierten Strategie konzentriert sich ein Unternehmen auf Produkte und Dienstleistungen, die auf der gleichen Produkttechnologie basieren oder mit denselben Produktionsmitteln hergestellt werden.

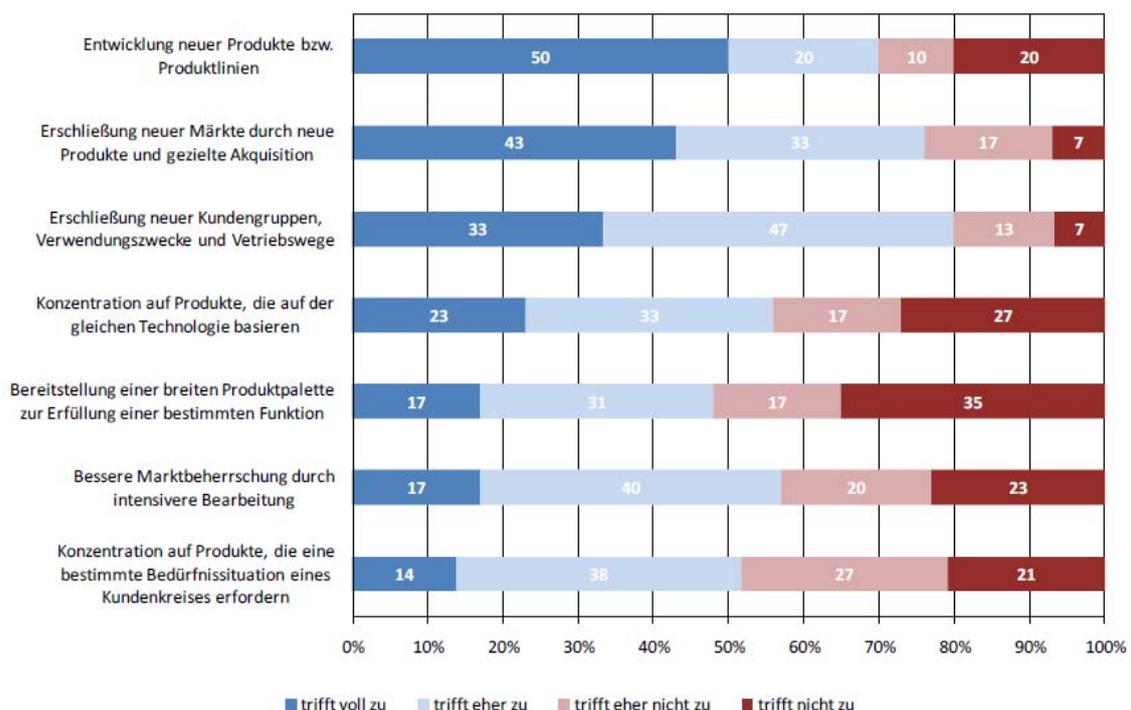


ABB. 6 PRODUKT- UND MARKTSTRATEGIEN INDUSTRIELLER KMU

Mit einer der Strategie der Marktentwicklung will sich ein Unternehmen auf die Erschließung neuer Abnehmerschichten, die Bereitstellung neuer Verwendungszwecke und Vertriebswege konzentrieren. Mit einer Strategie der Marktdurchdringung intensiviert das Unternehmen die Marktbearbeitung, meist unterstützt durch mögliche Kosten- und/oder Preissenkungen. Eine abnehmerorientierte Strategie wird durch das Anbieten von Produkten geprägt, die eine bestimmte Bedürfnissituation eines Kundenkreises befriedigen.

Die befragten Unternehmen sollten zu jeder dieser Strategien eine Einschätzung im Bereich von „trifft voll zu“ bis „trifft nicht zu“ vornehmen.

Nach eigenen Aussagen verfolgt die deutliche Mehrheit der Unternehmen eine Unternehmensstrategie, die sich durch gezielte Investitionen und Konzentration auf neue Märkte auszeichnet. Immerhin geben 27 % (8 % trifft voll zu, 19 % trifft eher zu) an, dass ihr Unternehmen so lange am Markt agiert, bis Erträge generiert werden, ohne dass zusätzlichen Mittel in die Zukunft des Unternehmens investiert werden. Nur 8 % wären bereit, Teile des Unternehmens zu verkaufen, um finanzielle Mittel zu erhalten, die dann in erfolgreichere Unternehmensbereiche oder -aktivitäten investiert werden könnten.

Der Zeitraum der Befragung gab auch die Chance, die Unternehmen ebenfalls nach ihren Erfahrungen aus der letzten Wirtschaftskrise zu befragen. Die Mehrheit der befragten Geschäftsführer gab interessanterweise an, dass sie sowohl die Flexibilität als auch die Stabilität ihres Unternehmens während der Finanzkrise im Nachhinein als ausreichend beurteilten. 84 % der Unternehmen schätzten sich wirtschaftlich stabil genug ein.

Speziell wurde auch hinterfragt, was die Unternehmen im Bereich der Marktstrategien anders machen würden, wenn sie wieder in der gleichen Krisensituation wären. Mehrheitlich würden die Unternehmen mit einer Intensivierung der Akquise, mit einer Erweiterung der Kundenstruktur und dem Aufbau zusätzlicher Geschäftsfelder reagieren. Als zweite Krisenbewältigungsstrategie sehen die Unternehmen die Entwicklung neuer Produkte bzw. Produktlinien an.

Zukünftige Bedeutung von Flexibilisierungsinstrumenten

Im Zeitraum vom Mai bis Juli 2011 wurden in ausgewählten Unternehmen vorhandene Flexibilisierungslösungen mit strukturierten qualitativen Interviews tiefer untersucht. Es ging um Lösungen, die sich im betrieblichen Alltag bewährt haben. Für das Vorgehen wurde ein einheitliches methodisches Instrumentarium in Anlehnung an die „Benchmarking-Methodik“ entwickelt. Im Mittelpunkt standen das Erkunden und Beschreiben von Lösungen, ihrer Auslöser und Zusammenhänge sowie von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen. An den insgesamt 13 durchgeführten betrieblichen Workshops zu den Best Practice nahmen dann insgesamt 30 Führungskräfte und Mitarbeiter teil.

Über die Jahre des Projektverlaufes wurden schon gewisse Akzentveränderungen zur Bedeutungsbewertung von Flexibilisierungsinstrumenten deutlich. Während in den Krisenjahren eher kurzschrittige Flexibilisierungshandlungen im Vordergrund standen, traten in der Folgezeit eher strategische Überlegungen auf den Plan. Die Unternehmen scheinen mittlerweile auch bei der Vorbereitung und Implementierung von neuen betrieblichen Flexibilisierungslösungen einer Strategieorientierung ein größeres Augenmerk zu geben, nachdem in den Krisenjahren der Innenfokus überwog.

Immer mehr Unternehmen wenden sich auch dem bislang eher weniger genutzten Flexibilisierungsfeld Überbetriebliche Zusammenarbeit zu. Bei der deutlichen Mehrzahl der betrieblichen Pilotvorhaben im Projekt KMUflex ist dies zu über 90% gleichfalls feststellbar gewesen. So kommt es zunehmend stärker zu einem kombinierten Einsatz von Flexibilisierungsinstrumenten, der auch in der Befragung der Unternehmen bereits deutlich sichtbar war.

Im Jahr 2012 wurden im Rahmen von Road-show-Veranstaltungen die Teilnehmenden auch nach ihrer Meinung zur zukünftigen Bedeutung von Flexibilisierungsinstrumenten befragt.



Zukünftige Bedeutung von Flexibilisierungsinstrumenten

1. Bitte bewerten Sie die Bedeutungsveränderung der folgenden sieben Flexibilisierungsgruppen

Nachstehende Tabelle enthält die in industriellen KMU angewandten Flexibilisierungsinstrumente, geordnet in sieben Flexibilisierungsgruppen. Wenn Sie z.B. der Meinung sind, dass Maßnahmen der ÜBERTRIEBLICHEN ZUSAMMENARBEIT in den kommenden drei Jahren an Bedeutung gewinnen, dann setzen Sie bitte das Kreuz in der Spalte "wächst".

	Bedeutung				
	sinkt	bleibt	wächst	weiß nicht	keine Antwort
FLEXIBLE ARBEITSORGANISATION (intern)					
<i>Flexible Arbeitsorganisation beinhaltet alle Varianten des flexiblen Einsatzes der Arbeitskraft.</i>					
Flexibilisierungsinstrumente sind z.B.: Tätigkeitsverbreiterung (Job Enlargement), Tätigkeitsbereicherung (Job Enrichment), Arbeitsplatz und Aufgabenwechsel (Job Rotation), Team- bzw. Gruppenarbeit, Funktionsintegration, Profit-/Cost-/Investment-Center, Produktdivision, Projektorientierte Arbeitsorganisation					
	sinkt	bleibt	wächst	weiß nicht	keine Antwort
ARBEITSFLEXIBILITÄT (intern)					
<i>Die Flexibilisierungsgruppe Arbeitsflexibilität wird in die drei Untergruppen Arbeitszeitflexibilität, Anreiz- und Entgeltsysteme sowie in Personalentwicklung / Weiterbildung / Qualifikation unterteilt.</i>					
Flexibilisierungsinstrumente sind z.B.: Gleitzeit, Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridor, Kurzarbeit, Rollierende Wochenarbeit, Flexible Wochenarbeitszeit, Befristete Verträge, Zeitlohn, Prämienlohn, Akkordlohn, Gehalt, Variable Entgeltkomponenten (Prämien, Lohnzulage, Gratifikationen, Provisionen, Sonderzahlungen), Erfolgsbeteiligungen, Freiwillige Leistungen, Zielvereinbarungen, Kurse, Lehrgänge, Seminare, Teilnahme an Vorträgen und Fachtagungen, Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Coaching am Arbeitsplatz, Autonomes Lernen mit Hilfe von Medien, Mitarbeiterpotentialanalyse, Mitarbeitergespräche					

ABB. 7 BEWERTUNG VON FLEXIBILISIERUNGSMITTELN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Diese in ihrer Blickrichtung nach vorne gerichtete Fragestellung hat sich als sehr gut für eine Selbstbewertung der Flexibilität des eigenen Unternehmens geeignet erwiesen. Die von uns durchgeführten Befragungen im Rahmen von Projektveranstaltungen und öffentlichen Transferaktivitäten brachten uns erste Anhaltspunkte für eine Akzentverschiebung: Mittlerweile beginnt eine stärkere Beachtung von externen Flexibilisierungsstrategien.

Einige Erkenntnisse aus der Befragung zusammengefasst

Die Befragung von 131 Unternehmen aus vier industriellen Wachstumsclustern zeigt, dass fast alle Unternehmen eine ganze Palette an Flexibilisierungsinstrumenten einsetzen. Dies geschieht primär im Handlungszwang auf die sich ändernden Marktbedingungen. Die Kehrseite ist: Eine eher strategische angelegte Handlungsabsicht – etwa in Richtung einer bewusst gestalteten Unternehmensflexibilität ist in KMU's bislang wenig erkennbar. Das liegt sicherlich auch an der bislang kaum für das alltägliche Unternehmenshandeln von KMU aufbereiteten Thematik, es fehlt an praktischen Handreichungen, Arbeitshilfen und Beispielen.

KOMBINIERTER EINSATZ VON FLEXIBILISIERUNGSMETHODEN

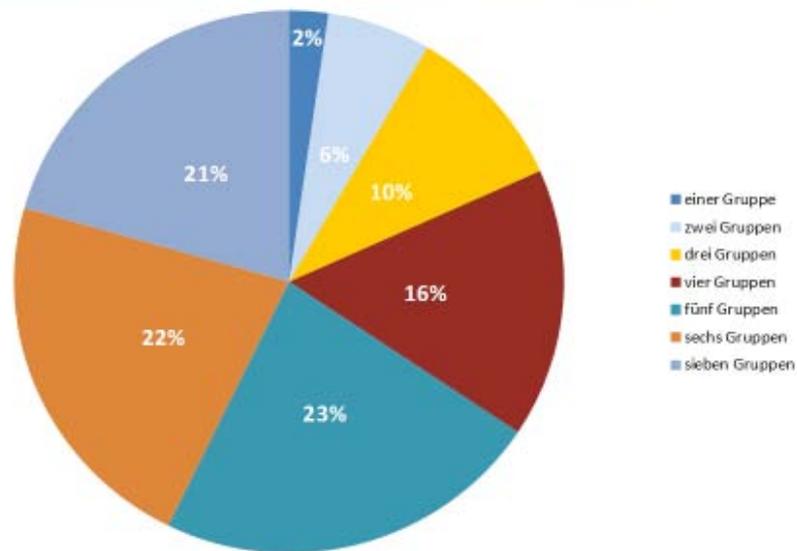


ABB. 8 KOMBINIERTER EINSATZ VON FLEXIBILISIERUNGSMETHODEN

Eine kurze summarische Zusammenfassung der Befragungsergebnisse muss folgende sechs wesentliche Sachverhalte benennen:

Kleine und mittlere Unternehmen bevorzugen interne Flexibilisierungsmethoden. Die Flexibilisierungsgruppe, in der die meisten Aktivitäten durchgeführt werden, ist mit 92 % die der Arbeitsflexibilität. Dicht gefolgt wird dies von Maßnahmen der flexiblen Arbeitsorganisation mit 85 %. Damit setzt die übergroße Mehrzahl der Unternehmen klar auf den Faktor Wissen, Können und Arbeitsvariabilität der Beschäftigten.

Der Anteil der Nutzer in der Gruppe Überbetriebliche Zusammenarbeit steigt mit der Unternehmensgröße: Nur 46 % der Kleinstunternehmen führen Maßnahmen in dieser Gruppe durch, hingegen aber bereits 81 % der mittleren Unternehmen. Die Möglichkeiten überbetrieblicher Zusammenarbeit werden aber vergleichsweise wenig genutzt und damit die Ressourcen für erweiterte Innovations- und Wissenspotenziale.

Die Gruppe mit den wenigsten Nutzern ist die der Arbeitnehmerüberlassung. Hier steigt der Nutzeranteil mit der Unternehmensgröße. Nur 8 % der Kleinstunternehmen aber über 50 % der mittleren Unternehmen führen Flexibilisierungsstrategien in dieser Gruppe durch.

Die Flexibilisierungsrate steigt mit dem Unternehmensalter und mit der Unternehmensgröße und der Mitarbeiterzahl.

Flexibilisierungsmethoden werden häufig in Kombination eingesetzt (in der Regel werden Maßnahmen aus 5-7 Flexibilisierungsfeldern angewandt, dabei sind Vorzugspaarungen ableitbar).

Betriebliche Pilotprojekte mit Wissenstransfer

Im Zeitraum ab Juli 2011 wurden in zwölf Unternehmen betriebliche Pilotprojekte durchgeführt, in denen die jeweiligen Unternehmen die Implementierung eines neuen Flexibilisierungsansatzes realisierten. Diese Betriebsprojekte waren auf die Laufzeit eines Jahres konzipiert und wurden fachwissenschaftlich durch Experten des Projektes und beratend durch RKW-Berater der Region begleitet. In nahezu allen betrieblichen Pilotprojekten zeigte sich der essentielle Zusammenhang zum Wissenstransfer sehr deutlich:

Betriebliches Pilotprojekt: Composite-Technologie für innovative Produkte

Die Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH ist Spezialist für Nutzkraftwagen-Koffer, -Anhänger und -Auflieger nach Kundenwunsch. Die Vielfalt der Transportaufgaben spiegelt sich in der Produktpalette wider: Stückgüter, Möbeltransporte, Frische- und Kühltransporte von Lebensmitteln und viele weitere Aufgaben zählen dazu. Neben hoher Zuverlässigkeit zu möglichst günstigen Preisen spielen für die Abnehmer die Betriebskosten eine große Rolle: Gewichtsreduzierung senkt den Kraftstoffverbrauch, ein verbessertes Verhältnis von Eigengewicht und Nutzlast erhöht die Rentabilität.

Die Logistikbranche steht unter enormem Wettbewerbsdruck, sagt der Geschäftsführer Dr. Dirk Müller. Als Hersteller kann man nur mit innovativen, vorausschauenden Lösungen bestehen.

Die Ausgangssituation

Noch dominieren als Werkstoffe Stahl und zu Teil Aluminium bei den Produkten, doch am Einsatz von Carbon- und Glasfaser-Kunststoffen wird weltweit intensiv gearbeitet. Nicht nur im Fahrzeugbau sind die modernen Werkstoffe interessant. Völlig unterschiedliche Unternehmen in Sachsen-Anhalt setzen auf ihren Einsatz und haben sich im Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe/Composite zusammengeschlossen. Ackermann Fahrzeugbau bringt in dem Netzwerk seine Erfahrungen ein und nutzt die Kontakte zu Wissenschaftlern wie dem Verbundwerkstoff-Experten Professor Dr.-Ing. Jürgen Häberle von der Hochschule Magdeburg-Stendal.

Einerseits wollen wir durch den Einsatz von CFK und GFK in unseren Produkten flexibler auf Kundenwünsche reagieren, andererseits darf die Vorbereitung darauf die Unternehmensstabilität nicht gefährden, erklärt Geschäftsführer Dr. Müller. Denn die neue Technologie kostet nicht nur erhebliche Investitionen, sie ist eine Revolution im klassischen Stahlbau. Die Teilnahme am Projekt KMUflex bot die Chance, diese Revolution unter professioneller Begleitung in geordnete Bahnen zu leiten.

KURZPORTRAIT BETRIEBSPROJEKT

 <p>ACKERMANN FAHRZEUGBAU OSCHERSLEBEN GmbH</p> <p>Kontakt: Thomas Maasberg, Dr. Dirk Müller (GF)</p> <p>Ort: Oschersleben Region: Sachsen-Anhalt</p> <p>Leistungen: Komponenten und Komplettfahrzeugen zum Gütertransport, Kofferfertigung</p> 		2008	2009	2010	2011 [% zu 2008]
	Umsatz (Mio.€)	19	18	15	79 %
	Mitarbeiter	140	135	135	96 %
	Flexibilisierungsfeld	Flexible technische Arbeitsmittel			
Stabilitätsförderliche Flex. – Strategie	Produktenerweiterung und Flexibilisierung der Fertigungssysteme				
<p>Projekthalt:</p> <p>Flexibilisierung der Fertigungssysteme und der technologischen Flexibilität durch den Einsatz von CFK und GFK in der Produktion</p> <p>Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe / Composite Sachsen-Anhalt</p>					

ABB. 9 BETRIEBSPROJEKT FA. ACKERMANN FAHRZEUGBAU OSCHERSLEBEN

Die Ziele im Projekt

Ziel des Projektes war die Erhöhung der technisch-technologische Flexibilität durch den Einsatz neuer Fertigungstechnik und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Der Einsatz von Kunstfaser-Verbundwerkstoffen bedeutet gegenüber Stahl in der Regel erheblich höhere Kosten aber flexible Montagezellen und eine modulare Bauweise mit Standardelementen sollen diese soweit senken, dass der Preis von den Kunden wegen der Kraftstoffeinsparung und weiteren Gebrauchsvorteilen akzeptiert wird.

Das Vorgehen

Der Aufbau einer Fertigung für Trailer aus Verbundwerkstoffen ist langfristig als Teil der Geschäftsstrategie geplant. Wichtige Etappen wurden im Betriebsprojekt umgesetzt. Begleitet durch Composite-Experten erfolgte die Vorbereitungen für den Einsatz der neuen Technik, ein weiterer Berater unterstützte den Abgleich der Projektschritte mit dem Investitionsplan in der mittelfristigen Unternehmensstrategie. Die fachliche Herausforderung bringt der Composite-Experte originell auf den Punkt: Schweißen heißt Messen, Kleben heißt Hoffen! Klebverfahren mit Kunststoffwerkstoffen im Leichtbau stellen klassische Stahlbauunternehmen vor völlig neue Herausforderungen.

Die Anfänge auf diesem Gebiet fanden bei der Ackermann Fahrzeugbau in einem abgeschlossenen Bereich mit wenigen ausgewählten Mitarbeitern statt. Skeptisch beäugt von den Schweißern und Schlossern nebenan entstanden Fahrgestelle und Fahrzeugkoffer mit Kunststoffbauteilen als Versuchsmuster. Nachdem sich die Geschäftsleitung für die Einführung der Hochleistungsverbundwerkstoffe entschieden hatte, ging es sowohl darum, die künftigen Montageplätze zu konzipieren als auch die Mitarbeiter an die völlig neuartige Arbeit heranzuführen. Unser gesamtes Unternehmen wird sich ändern, davon ist Dr. Müller zutiefst überzeugt. Während im Stahlbau die Funken fliegen, muss bei Klebprozessen absolute Sauberkeit herrschen. Exakte Arbeit nach den geforderten Parametern ist unumgänglich. Beim Stahl lässt sich vieles reparieren, aber falsch verklebte Fasermatten sind ein teurer Fall für den Schredder. Das Bewusstsein dafür wurde im Projekt den Ingenieuren und Facharbeitern vermittelt. In internen Schulungen wurde für solide Kenntnisse für die Be- und Verarbeitung von Compositen gesorgt, bei der praktischen Anwendung sammelten die Beteiligten die praktischen Erfahrungen. Mit der Arbeit an den neuen Werkstoffen entwickelte sich auch das Verständnis für die Geschäftsstrategie. Wir erhoffen uns in zwei, drei Jahren durch Produkte mit Verbundwerkstoffen veritable Umsätze, betont der Geschäftsführer. Aber sie werden nicht den Stahlbau ersetzen, sondern einen Gesamtanteil von 20 oder 30 Prozent haben. Diese Flexibilität brauchen wir als kundenorientiertes Unternehmen.

Fazit

Den eigenen Flexibilisierungszielen ist die Ackermann Fahrzeugbau mithilfe des Projektes KMUflex einen großen Schritt näher gekommen. Der Übergang aus dem Versuchsstadium zur Serienproduktion kann konkreter geplant werden, da sowohl die technischen Grundlagen gelegt als auch die Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt worden sind. Der Umgang mit Hochleistungsverbundwerkstoffen ist für diese kein fachfremdes exotisches Geschehen mehr, sondern ein spannender und zukunftssträchtiger Teil ihrer Unternehmensentwicklung. Dabei signalisierte ihnen die Qualifizierung, dass die Geschäftsleitung auf ihre Fähigkeiten vertraut: Erfolgreich können wir nur sein, wenn wir gemeinsam diesen Wandel vollziehen, unterstreicht der Geschäftsführer. Auch das Bewusstsein für Flexibilität ist im Projekt spürbar gewachsen.

In einer ganzen Reihe solcher betrieblicher Pilotprojekte haben wir ein systematisches Vorgehensmodell umgesetzt, mit dem für das betr. Unternehmen jeweils neue Flexibilisierungsinstrumente während eines etwa einjährigen Betriebsprojektes implementiert wurden. Die Erfahrungen aus diesen Betriebsprojekten sind durchweg positiv. Das Herangehen der Unternehmen wird im folgenden Vorgehensmodell deutlich:

1. Wer unter Flexibilität nur schnelles unternehmerisches Reagieren versteht, begeht den ersten Denkfehler. Es braucht konkretes Wissen über die Flexibilisierungsstrategien und -instrumente, dann werden auch Gestaltungspotenziale ersichtlich.
2. Eine Erstdiagnose des Unternehmens ist der erste Schritt. Dieser Befund für das eigene Unternehmen, unter Anwendung des Fragerasters Zukünftige Bedeutung von Flexibilisierungsstrategien sollte selbst erstellt und ergänzend fremdbewertet werden.
3. Flexibilität des Unternehmens sollte strategierorientiert gestaltet werden. Mit einem eigenen betrieblichen Flexibilisierungsvorhaben kann dies gut erreicht werden. Dabei sollte an wichtigen Veränderungspunkten angesetzt und Wissenstransfer systematisch integriert werden.
4. Die Mitarbeiter sollten sehr unmittelbar einbezogen werden um eine Vertrauens- und Wissenskultur zu schaffen, wenn die Arbeitssysteme modernisiert werden.
5. Wissenstransfer im Unternehmen und Kompetenzentwicklung sind die Hauptwege, um eine neue Flexibilität zu erreichen.
6. Die Potenziale externer Flexibilisierungsstrategien und von Netzwerken sollten künftig noch stärker genutzt werden. Durch diese erschließen sich den Unternehmen deutlich erweiterte Handlungsspielräume und Wissenspotenziale.

Wissenstransfer im Arbeitssystem

Als wesentliche Kernelemente für den Erfolg werden von den Unternehmen die Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen sowie die Qualifikation und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten besonders hervorgehoben. Dieses Fazit ziehen 83% der beteiligten Unternehmen. Damit ist ausgedrückt, dass der Wissenstransfer im Arbeitssystem als ein entscheidender Hebel gesehen wird.



ABB. 10 WISSENSTRANSFER IM ARBEITSSYSTEM

Im Realisierungsprozess der Betriebsprojekte wurden immer wieder Themen und Bereiche ersichtlich, wo neues fachliches oder prozessübergreifendes Wissen erforderlich wurde. Es zeigte sich auch deutlich eine Entwicklung in Richtung auf anwachsende Aufgaben- und Arbeitsbreiten für die Beschäftigten, vor allem wenn tiefgreifende Veränderungen zu bewältigen waren. Wenn Unternehmen in

neue Kooperationen und Vernetzungen gehen, stellen sich oft grundsätzlich neue Anforderungen an den Austausch von Wissen und Erfahrungen, der über das eigene Unternehmen weit hinaus reicht.

Das Unternehmen Neumann & Co. Wasserzähler Glaubitz GmbH (Sachsen) hat ihr Liefer- und Leistungsprofil in den letzten Jahren intensiv und gezielt ausgebaut. Die Entwicklung lief vom reinen Vertrieb für Wasserzähler zu geschlossenen Systemlösungen mit Fernauslesung. Dabei wurden Kooperationspartner sowohl im Bereich Fertigung wie bei der Erzeugnis- und Markterschließung eingebunden. Der Absatz gestaltete sich speziell auf dem Hauptmarkt Russland zunehmend komplizierter, da die Finanzierung von vielen Faktoren abhängt (Budget-Zuweisung für kommunale Verwaltungen etc.).

Mit dem „Flexibilisierungsprojekt Heiz-Tex“ sollte das Liefer- und Leistungsprogramm gezielt erweitert und das betriebliche Know How im Bereich der Stromversorgung und der Fernauslesungsoptimierung mit einer neuen Produktpalette erweitert werden. Im Zentrum stand die Entwicklung der strategischen Zusammenarbeit mit der Firma HeizTex zur gemeinsamen Entwicklung und Herstellung von Spezialerzeugnissen mit technischen Textilien (multifunktionale Heizflächen).

Die Heiz-Tex-Gewebe werden unter Nutzung spezieller Kunststoffäden (Polymer- oder Naturfasern) produziert. Diese Fäden ersetzen die Metall- oder Kohlestofffasern, welche in konventionellen Heizgeweben zum Einsatz kommen. Dadurch sind Heiz-Tex-Gewebe leichter, stärker, flexibler aber auch sicherer als Konkurrenzprodukte. Erzeugnisse aus üblichen Heizgeweben enthalten Metallteile oder Kohlenstofffasern als heizendes Element. Mit Heiz-Tex-Geweben können völlig neue Produkte geschaffen werden. Konkurrenzlos ist Heiz-Tex z.B. in Einsatzbereichen, in denen herkömmliche elektrische Heizungen nicht zulässig sind. Energetisch sind Heiz-Tex-Gewebe sehr effektiv, da sie zu ca. 70% Infrarot-Strahlungswärme und zu ca. 30% Konvektionswärme erzeugen.

In der Realisierung des Flexibilisierungsprojektes „Heiz-Tex“ musste das Unternehmen Kooperationsbeziehungen zu insgesamt 9 Kooperationspartnern entwickeln. Dazu musste ein spezielles Netzwerk aufgebaut werden.

Wie aus der KMUflex-Befragung hervorging, nutzen fast alle Unternehmen mehrere Strategiegruppen gleichzeitig. Deshalb wurden in einer vertiefenden Auswertung (Wirkungsinteraktionsanalyse) solche Fragen untersucht, wie: Welche sind die Strategien, die gleichzeitig genutzt werden? Gibt es Strategien, die sich gegenseitig ausschließen oder bisher einfach in der unternehmerischen Praxis unterschätzt werden? Gibt es Strategien, die in besonderer Weise mit Wissenstransfer verknüpft sind?

In der Abbildung 10 sind am Beispiel des Flexibilisierungsfeldes Überbetriebliche Zusammenarbeit diejenigen Themen und Bereiche des Wissenstransfers/-austausches dargestellt, die hier ersichtlich wurden. Wenn Unternehmen Flexibilisierungsmaßnahmen in diesem Bereich realisieren, entwickelt sich oft ein ganzes Bündel von Lern- und Austauschfordernissen, auch von neuen Arbeitsformen, die über das Unternehmen hinaus reichen. Der stärkste Zusammenhang ist zwischen Technischem Erfahrungsaustausch und Gemeinsamer Forschung/Entwicklung festzustellen. Die Unternehmen, die Technischen Erfahrungsaustausch nutzen, nutzen demnach mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit auch Gemeinsame Forschung/Entwicklung. Ebenso wird die Mitgliedschaft in Verbänden, die Schaffung neuer Gemeinschaftsprodukte und Sortimentsabsprachen häufig in Verbindung mit anderen Maßnahmen des Wissensaustausches eingesetzt.

Spontane oder ereignisbezogene Maßnahmen von Wissenstransfer haben wir in vielen Unternehmen als gelebte Praxis festgestellt. Die praktizierten Methoden und Formen des Wissenstransfers sind vielfältig, werden aber leider in ihrer Bedeutung und hinsichtlich erzeugbarer positiver Wirkungen von den Unternehmensleitungen oft noch unterschätzt. Und in noch zu wenigen Unternehmen ist sich das Management bewusst, dass in der Einführung eines systematischen, gerichteten Wissenstransfers in die Geschäftsprozesse und in die Arbeitssysteme des Unternehmen insgesamt ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg liegt.

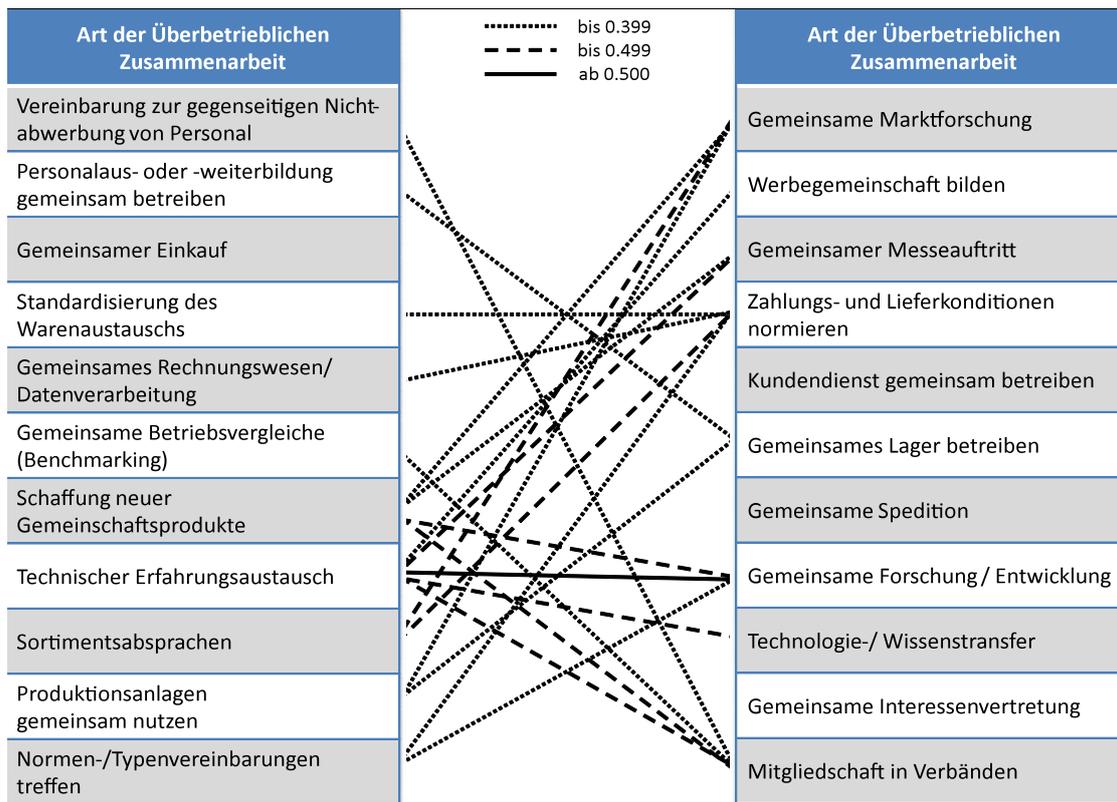


ABB. 11 WISSENSTRANSFER IN ÜBERBETRIEBLICHER ZUSAMMENARBEIT

In den von uns durchgeführten Untersuchungen und Betriebsprojekten konnten wir immer wieder in den Unternehmen eine ganze Palette von praktizierten Formen und Instrumente des Wissenstransfers vorfinden. Wir konnten diese zu betrieblichen Gestaltungsfeldern für Wissenstransfer im Arbeitssystem zuordnen und sie in der nachstehenden Übersicht „Potenzialfelder betrieblichen Wissenstransfers“ systematisieren.



ABB. 12 POTENZIALFELDER BETRIEBLICHEN WISSENSTRANSFERS

Die vielen in der Praxis vorhandenen Formen und Instrumente des Wissenstransfers – von altersgemischten Teams, Lernpartnerschaften bis zu Coach-Modellen, von Dokumentation und Übergabe des Spezialwissens bei Berufsaustritt, Berater- und Senior-Modellen bis zu Assistentenkonzepten all diese Formen und Instrumente können grundsätzlich diesen Potenzialfeldern zugeordnet werden.

Es ist eine wichtige Aufgabe für die Unternehmensleitungen, dem Wissenstransfer im Unternehmen eine strategische und damit systematische Richtung zu geben und die dafür geeigneten Realisierungsfelder zu bestimmen. Dabei werden in der Regel immer wieder diejenigen wesentlichen Teilschritte zu gehen sein, die als Prozessschritte des systematischen Wissenstransfers gelten (vgl. A. Mittelmann, 2013).

Literatur

- [1] Baum, H.; Ivanova, R.; Ganß, M.; Schütze, J. (2011): Management Report. Eine empirische Studie in industriellen KMU, TU Chemnitz, Mai 2011
- [2] Brückner, W. (2011): Handreichung Good Practice der Flexibilität, RKW Deutschland, Berlin Oktober 2011
- [3] Brückner, W.; Schütze, J.: KMUflex – Flexibilisierungsstrategien industrieller KMU. Wie kann Flexibilität als Erfolgsfaktor gestaltet werden? Roadshow RKW Baden-Württemberg, Stuttgart, Juni 2012
- [4] Brückner, W., Schmicker, S. (2012): 1+1=3 Wie können Netzwerke neue Beschäftigungs- und Marktchancen eröffnen? Konferenzband zur Multikonferenz Arbeitsgestaltung: Flexibel, stabil, innovativ – Arbeit im 21- Jahrhundert vom 19. – 21. März 2012 in Nürnberg, Göttingen: Cuvillier Verlag, S. 127-128
- [5] Mittelmann, A. (2011): Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit, gfwm-Themen Ausg.1, 12/2011, Frankfurt a. Main

MICHAEL STEINHÖFEL

WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK – WISSENSTRANSFER ALS ELEMENT DER KOMPETENZENTWICKLUNG IM ARBEITSPROZESS

Zusammenfassung

Seit knapp 2 Jahren entwickelt die Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e. V. – Institut BBF¹ – in einem Modellprojekt das „WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK“ als modulares Baustein-konzept der Qualifizierung im Cluster Energietechnik² der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg“. Die Idee für dieses Projekt basiert auf Erkenntnissen und Erfahrungen aus bundesweiten Projekten mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)³. Diese Projekte hatten die Gestaltung von Wachstum und Flexibilität, die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, das Lernen von Individuen und Organisationen in einem turbulenten, von vielfältigem Wandel und damit einhergehenden Herausforderungen geprägten Umfeld zum Gegenstand.

Auslöser für die Hinwendung zum Cluster Energietechnik als Bezugspunkt für ein zu entwickelndes WEITERBLDUNGSSYSTEM waren aktuelle Entscheidungen, wie die Implementierung einer gemeinsamen Clusterstrategie der Länder Berlin und Brandenburg und die von der Bundesregierung eingeleitete Energiewende, wie auch die damit verbundenen radikalen Umbrüche in der Branche.

Im Bereich Energietechnik sind in der Hauptstadtregion 6.200 Unternehmen, mehrheitlich KMU, mit ca. 56.000 Beschäftigten aktiv⁴. Zur Bewältigung der neuen Herausforderungen in den Unternehmen des Clusters ist die zügige Anpassung an Veränderungen, die Integration neuen Wissens und die Entwicklung neuer Lösungen zwingend. Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten wird hierbei zum Schlüssel für den Erhalt und den Ausbau von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen.

Unsere Analysen wie auch die gemeinsame Reflexion zum Anliegen und zur Ausrichtung des Modellprojektes mit den Unternehmen des Clusters zeigen, dass das veränderte Umfeld neue Anforderungen an die berufliche Aus- und Weiterbildung hervorruft. Unternehmen sehen in der Rückkehr des Lernens in den Arbeitsprozess die Chance, die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen mit der Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten zu verzahnen. Dafür sind neue Konzepte in der Weiterbildung und neue Formen des Lernens ebenso notwendig wie ein systematischer Wissenstransfer.

In diesem Beitrag wird beschrieben, wie Wissenstransfer als Element der Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess erfolgt. Ausgehend von der Tatsache, dass Kompetenz und Kometenentwicklung heute zentrale Begriffe in der beruflichen Weiterbildung sind, werden zunächst die Dimensionen der beruflichen Handlungskompetenz vorgestellt. Anschließend erfolgt die Beschreibung von Grundsätzen und Eckwerten des WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK als praxisorientierter Ansatz der Kompetenzentwicklung. Abschließend wird vorgestellt, wie der Wissenstransfer als ein grundlegendes Element der Kompetenzentwicklung in der Praxis der beteiligten Unternehmen und Bildungseinrichtungen realisiert werden kann.

¹ Nachfolgend: IBBF

² „Energietechnik bezeichnet die Entwicklung und den Einsatz von technischen Lösungen der Energieerzeugung, Übertragung, -verteilung sowie zum -verbrauch mit dem Ziel der Maximierung der Energienutzung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und bei Minimierung der negativen Auswirkungen auf die Umwelt.“ Siehe: Die Region voller Energie. Masterplan für das Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg, S. 14.

³ U.a. realisierten Mitarbeiter des IBBF die BMBF-Projekte „kmuFlex“ und „Wachstum lernen-lernend wachsen“ sowie das BMAS-Projekt „Optimale Personalarbeit in Zeiten des demografischen Wandels“. Veröffentlichungen zu diesen Projekten -siehe Literaturverzeichnis.

⁴ Angaben: Dr. Lass (ZAB, Clustermanager Energietechnik); Juni 2014.

Herausforderungen des Wandels in allen Bereichen des Lebens

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Globalisierung, Digitalisierung stehen als Schlagworte stellvertretend für Entwicklungen, die heute nachdrücklich auf Menschen, Wirtschaft und Gesellschaft wirken. Noch nie waren private, berufliche und gesellschaftliche Bereiche derart komplex und miteinander verwoben wie heute. Der Einzelne, Unternehmen wie auch Gemeinwesen stehen vor der Herausforderung, sich mit permanent verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen auseinanderzusetzen. Eine Schlüsselrolle spielt dabei für alle Beteiligten das Lernen – auf individueller, betrieblicher wie auch auf gesellschaftlicher Ebene. Begriffe und Konzepte wie lebenslanges Lernen, organisationales Lernen, lernende Organisationen, gesellschaftliches Lernen sind Ansätze für einen erfolgreichen Umgang mit den anstehenden Herausforderungen.

Für Unternehmen und ihre Beschäftigten nimmt in den Zeiten des Wandels das Lernen eine Schlüsselrolle ein. Zum Erhalt und Ausbau ihrer Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit benötigen Unternehmen kompetente Beschäftigte, die bereit und in der Lage sind, sich den neuen bzw. veränderten Herausforderungen aktiv zu stellen. Das erfordert zum einen, dass Unternehmen die Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten schaffen und zum anderen, dass Beschäftigte sich aktiv mit den neuen Anforderungen ihrer Tätigkeiten auseinandersetzen. Zu den betrieblichen Rahmenbedingungen gehören insbesondere eine lernförderliche Unternehmenskultur, der einfache Zugang zu passfähigen Weiterbildungsangeboten sowie die personelle, zeitliche und finanzielle Unterstützung. Kompetenzentwicklung wird aber nur stattfinden (können), wenn Beschäftigte auch über Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstlernkompetenzen verfügen und diese einsetzen.

Gerade die Unternehmen der Energiebranche in Deutschland sind derzeit besonders stark mit den Herausforderungen des Wandels konfrontiert, da in ihren Unternehmen nicht allein die generellen technischen und technologischen Wandlungsprozesse greifen. Diese werden zusätzlich durch die Auswirkungen der politisch eingeleiteten Energiewende verstärkt, die einen kompletten Umbruch für die gesamte Branche hervorruft. So erfordern nicht allein neue Technik und Technologien bei den Beschäftigten neue Kompetenzen, auch neue Geschäftsmodelle aufgrund veränderter gesetzlicher Vorgaben sowie neue Formen der überbetrieblichen Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit bedingen die zügige Entwicklung und Erweiterung der Kompetenzen von Beschäftigten.

Unternehmen sehen die größten Potentiale zur Bewältigung der betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels vor allem in der betrieblichen Weiterbildung.⁵ Dafür müssen die o.g. Ansätze und Konzepte praxisnah mit Leben gefüllt werden. Hinzukommt, dass immer mehr Beschäftigte die Notwendigkeit von regelmäßiger Weiterbildung (an)erkennen und das Bedürfnis artikulieren, ihre Kompetenzen zu erhalten, anzupassen und zu erweitern⁶. Unternehmen müssen sich somit darauf einstellen, dass Möglichkeiten betrieblicher Weiterbildung künftig ein wichtiges Entscheidungskriterium für den Eintritt und/oder Verbleib in ihrer Organisation sein werden.⁷

Kompetenzentwicklung der Beschäftigten als Antwort auf den Wandel

Kompetenz und Kompetenzentwicklung sind heute als zentrale Begriffe in der beruflichen Aus- und Weiterbildung etabliert. Zeiten, in denen der Glaube an den „Nürnberger Trichter“ als seligmachende Art und Weise des Lernens und Lehrens verfolgt wurden, sind schon seit langem obsolet. Weiterbildung fern vom Arbeitsort, in Seminarräumen und in umfangreichen Kursen realisiert, wird kaum den aktuellen Anforderungen der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung gerecht. Aus Unternehmenssicht wie auch aus der Perspektive von Berufs- und Weiterbildnern und nicht zuletzt aus Sicht der Beschäftigten führt erst die Anwendung vermittelter Inhalte im Arbeitsalltag zur Generierung von Sicherheit und eige-

⁵ Siehe Ergebnisse der Frühjahrsbefragung des IBBF 2014. (im Druck)

⁶ Dabei spielen z. T. die Abschaffung von Vorruhestandsregelungen und die Einführung der Rente mit 67 eine wichtige Rolle, da auch daraus die Notwendigkeit lebenslangen Lernens abgeleitet wird.

⁷ Im Zuge einer Befragung in Unternehmen des Clusters gaben 72% der Befragten an, dass die „Nachfrage durch Mitarbeiter/innen“ der zweithäufigste Auslöser für Weiterbildung sind. Siehe: Steinhöfel, M. (2014): Betriebliche Weiterbildung in den Unternehmen des Clusters Energietechnik. S. 20

nen Erfahrungen und damit zur Kompetenzentwicklung. Auch aus dieser Erkenntnis resultiert die Prämisse, dass berufliche Weiterbildung wieder stärker in die Unternehmen zurückkehren muss und neue arbeitsplatznahe und arbeitsplatzintegrierte Formen des Qualifikations- und Kompetenzerwerbs notwendig sind. Diese Formen sind in kooperativer Zusammenarbeit von Management, Mitarbeitern und Experten für betriebliche Bildung zu entwickeln und müssen aufgrund sich beschleunigt vollziehender Technik- und Technologieentwicklungen immer wieder mit neuen Inhalten, neuen Methoden und Instrumenten erweitert werden. Damit wird das Unternehmen zum primären Lernort für seine Beschäftigten.

Kompetenzentwicklung wird heute aus der Perspektive der Beschäftigten und als lebenslanges Lernen definiert: „Kompetenzentwicklung wird vom Subjekt her, von seinen Fähigkeiten und Interessen in handlungsorientierter Ausrichtung bestimmt. Die Herausbildung von Kompetenzen erfolgt durch lebensbegleitende individuelle Lern- und Entwicklungsprozesse und unterschiedliche Formen und Arten des Lernens im Bildungs- und Beschäftigungssystem. Kompetenzentwicklung ist ein aktiver, in organisierten Lernumgebungen oder in Handlungssituationen der Arbeits- und Lebenswelt erfolgender Prozess, der von Individuen in starkem Maße selbst bewusst oder unbewusst gestaltet wird und dabei selbstgesteuertes und reflexives Lernen erfordert“.⁸

Für das Weiterbildungssystem Energietechnik verwenden wir den Kompetenzbegriff des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)⁹: „Der Kompetenzbegriff (...) bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz definiert“.¹⁰

Diese Handlungskompetenz wird als „die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen“ verstanden, „sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Handlungskompetenz entfaltet sich in den Dimensionen von Fachkompetenz, Humankompetenz und Sozialkompetenz.

Fachkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

Humankompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.

Sozialkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit Anderen rational und verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.¹¹

Im DQR dann weitere Kompetenzen beschrieben, die auch Bestandteil dieser Kompetenzbereiche und wichtig für betriebliches Lernen im Unternehmen sind. Es sind dies Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz, die folgendermaßen definiert werden:

Methodenkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung zu zielgerichtetem, planmäßigem Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Problemen (zum Beispiel bei der Planung der Arbeitsschritte).

⁸ Vgl. Dehnbostel, Peter (2010): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. S. 8ff

⁹ Der Rückgriff auf die Definition des DQR erfolgt, da das Weiterbildungssystem Energietechnik u.a. auch auf die Anforderungen des DQR ausgerichtet wird.

¹⁰ Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen am 22. März 2011 <http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de>

¹¹ Sekretariat Kultusministerkonferenz. Referat Berufliche Bildung und Weiterbildung 2007, S. 10.

Kommunikative Kompetenz meint die Bereitschaft und Befähigung, kommunikative Situationen zu verstehen und zu gestalten. Hierzu gehört es, eigene Absichten und Bedürfnisse sowie die der Partner wahrzunehmen, zu verstehen und darzustellen.

Lernkompetenz ist die Bereitschaft und Befähigung, Informationen über Sachverhalte und Zusammenhänge selbstständig und gemeinsam mit anderen zu verstehen, auszuwerten und in gedankliche Strukturen einzuordnen. Zur Lernkompetenz gehört insbesondere auch die Fähigkeit und Bereitschaft, im Beruf und über den Berufsbereich hinaus Lerntechniken und Lernstrategien zu entwickeln und diese für lebenslanges Lernen zu nutzen.¹²

Die folgende Grafik zeigt diese Definition der beruflichen Handlungskompetenz im Überblick¹³

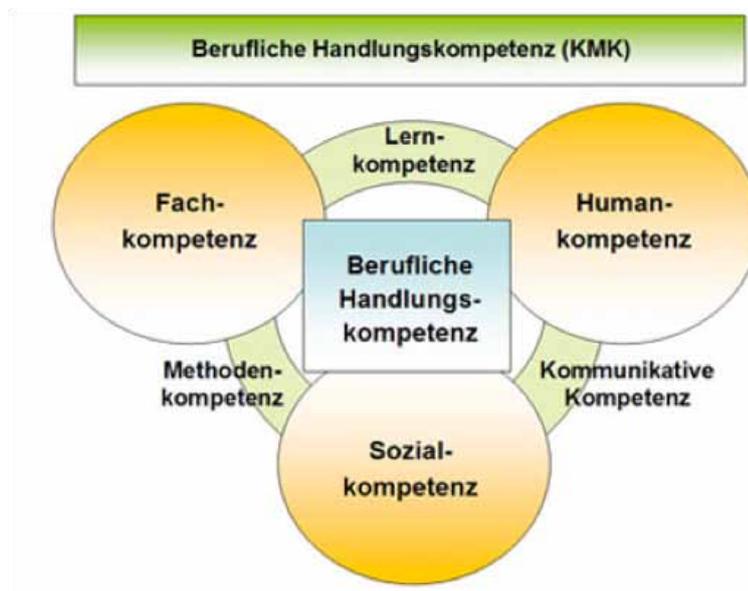


ABB. 1: BERUFLICHE HANDLUNGSKOMPETENZ UND IHRE DIMENSIONEN

Weiterbildungssystem Energietechnik als praxisorientierter Ansatz der Kompetenzentwicklung

Vor dem Hintergrund sich schnell wandelnder Anforderungen sowie des aus Sicht der Unternehmen bestehenden Mangels an passfähigen Angeboten¹⁴ für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten entwickelt das IBBF in einem Modellprojekt das WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK als modulares Bausteinkonzept der Qualifizierung im Cluster Energietechnik der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg. Das im Auftrag des Senats von Berlin, Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen durchgeführte und vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes unterstützte Projekt hat zum Ziel, einen neuartigen Lösungsansatz für die berufliche Weiterbildung zu entwickeln, in der betrieblichen Praxis und in Zusammenarbeit mit Bildungsdienstleistern zu erproben sowie Grundlagen für die Validierung der Weiterbildungsinhalte zu erarbeiten. Das Weiterbildungssystem wird als modular aufgebautes, sich ergänzendes System von Weiterbildungsbausteinen¹⁵ entwickelt, das auf die beruflichen Anforderungen des Clusters ausgerichtet ist. Das Cluster Energie-

¹² Eben da S. 11.

¹³ Prüferportal (2007): Ziele und Leitbilder in der beruflichen Ausbildung. <http://www.prueferportal.org/html/755.php>: KMK - Kultusministerkonferenz

¹⁴ Im Zuge einer Befragung in Unternehmen des Clusters benannten knapp 50% der Befragten „keine inhaltlich passenden Angebote von externen Bildungsunternehmen“ als Hemmnis der betrieblichen Weiterbildung bzw. bezeichneten die Angebote „als wenig transparent und bewertbar“. Siehe: Steinhöfel, M. (2014): Betriebliche Weiterbildung in den Unternehmen des Clusters Energietechnik. S. 25 und 35.

¹⁵ Ursprünglich wurden die Bausteine, anknüpfend an die Zieldimension Kompetenzentwicklung als Kompetenzbausteine bezeichnet. Nach Diskussionen mit Unternehmen und Experten wird nun aus Akzeptanzgründen der Begriff Weiterbildungsbaustein verwendet.

technik Berlin-Brandenburg hat 2012 eine Systematik eingeführt, wonach die Wirtschaftszweige und Unternehmen in sogenannte „Handlungsfelder“ geordnet wurden¹⁶. Diese fünf Handlungsfelder sind

- Handlungsfeld Bioenergie und Windenergie,
- Handlungsfeld Turbomaschinen und Kraftwerkstechnik,
- Handlungsfeld Solarenergie,
- Handlungsfeld Effizienztechnologien und
- Handlungsfeld Energienetze, -speicher / E-Mobilität.

Für das zu formende Weiterbildungssystem war die Strukturierung nach fünf „Handlungsfeldern“ eine gute Anlehnung. Für die explizite Berücksichtigung von Dienstleistungen, insbesondere des Handwerks, wurde ein Feld „Energietechnik-Komponenten und –Services“ definiert. Als eine zentrale Ordnungskategorie für das Weiterbildungssystem wurde der Begriff Technologiefeld gesetzt. Im WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIE TECHNIK werden die konkreten einzelnen Weiterbildungen, beschrieben in Weiterbildungsbausteinen, den sechs Technologiefeldern zugeordnet.

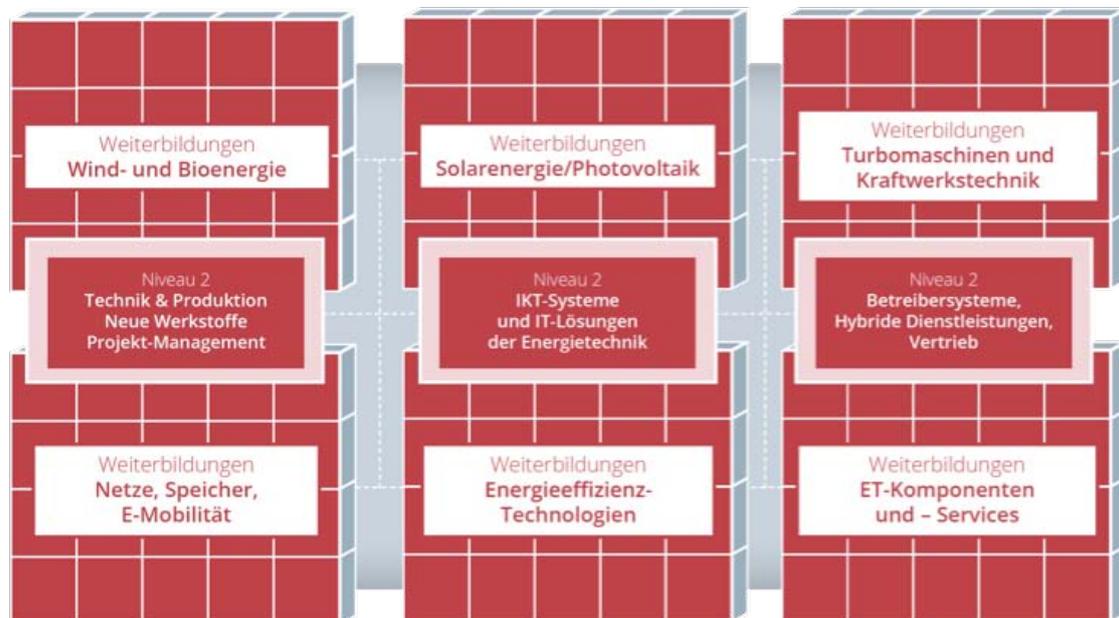


ABB. 2: STRUKTUR DES WEITERBILDUNGSSYSTEMS IN ANLEHNUNG AN DIE TECHNOLOGIEFELDER DES CLUSTERS ENERGIE TECHNIK

Dabei setzen die Zusatzqualifizierungen auf den Grundberufen auf (Niveau 1). Weiterführende Zusatzqualifizierungen zu übergreifenden Themenstellungen für Meister und geprüfte Spezialisten werden in der Niveaustufe 2 verortet. Das Weiterbildungssystem folgt dem Grundsatz der Kompetenzorientierung und der Berufsbezogenheit in der beruflichen Weiterbildung und setzt auf den Anforderungen des Deutschen Qualifikationsrahmens auf. Es ist darauf ausgerichtet, Lernen in den Prozess der Arbeit zu integrieren, die dabei realisierten Lernergebnisse und Kompetenzentwicklungen zu dokumentieren und zu bewerten und darauf aufbauend nach einheitlichen Standards zu validieren und zu zertifizieren. Seine Entwicklung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Bildungsunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie dem Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg.

Die Realisierung des Projektziels, mit dem WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIE TECHNIK einen neuartigen Lösungsansatz für die berufliche Weiterbildung im Cluster zu entwickeln, kann nur gelingen, wenn die vielfältigen Anforderungen der Praxis – der Unternehmen, der Beschäftigten und der Beschäftigungssuchenden – Eingang finden. Ein modular aufzubauendes Weiterbildungssystem kann damit einen wichtigen Beitrag für die systematische Planung des Wissenserwerbs, für die Wissensvermittlung, für die Kompetenzentwicklung und den Erwerb von Zusatzqualifikationen leisten.

¹⁶ Siehe: Die Region voller Energie. (2012) S. 31

Die Weiterbildungsbausteine setzen auf den Basisqualifikationen der Beschäftigten auf, die diese in der Regel im Rahmen der Berufsausbildung erworben haben¹⁷. Sie strukturieren die Zusatzqualifizierungen, die den aktuellen Bedarfen der Unternehmen und ihrer Beschäftigten folgen. . Dazu werden Weiterbildungsanforderungen von Unternehmen des Clusters durch Bildungsanbieter aufgenommen und systematisiert. Aus Ergebnissen einer Befragung im Clusters Energietechnik¹⁸ zu Entwicklungserfordernissen in der Weiterbildung wird deutlich, dass Unternehmen vermehrt bei der Vermittlung von fachlichen Inhalten eine Kopplung mit anderen Kompetenzanforderungen sowie eine stärkere Berücksichtigung betrieblicher Gegebenheiten und Bedarfe erwarten. Sie sehen hierin einen Weg, den Transfer des Gelernten aus der Weiterbildung in die betriebliche Praxis besser zu gestalten. Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass betriebs- und arbeitsprozessnahes Lernen wirksamer als externes Lernen sein kann.

Die Weiterbildungsbausteine werden als „verdaubare Happen“ von ca. 40 bis 120 Stunden konzipiert. Jeder Baustein bildet ein in sich geschlossenes Ganzes. Für jeden Baustein sind Zielgruppen und Voraussetzungen der Teilnehmenden vorzugeben und Qualifizierungsziele dazustellen. Bei der Beschreibung der Bausteine werden fachlich-inhaltliche, soziale und personale Kompetenzanforderungen wie auch die Kompetenzanforderungen aus dem Arbeitsumfeld und an die Arbeitsmethoden definiert. Darüber hinaus wird festgelegt, wie in betrieblichen Lernprojekten die vermittelten Inhalte angewendet werden, um Sicherheit und eigenen Erfahrungen im Umgang mit neuen Wissen zu generieren. Die Darstellung der Bausteine enthält ihre didaktisch-methodische Umsetzung über verschiedener Formate und Medien. Ihre Vermittlung erfolgt durch „Experten“ mit hoher Sozialkompetenz, die auch als Wissensvermittelnde auftreten können, jedoch vorrangig als Lernbegleiter bzw. Unterstützer agieren.

Für die Beschreibung der Weiterbildungsbausteine wurde im Rahmen des Projektes 2013 mit einer Expertengruppe¹⁹ ein Standard entwickelt, der folgende Grundelemente beinhaltet:

- Fachlich-inhaltliche Kompetenzanforderungen
- Anforderungen an soziale und Selbstkompetenzen (Humankompetenzen)
- Kompetenzanforderungen aus dem Arbeitsfeld und an die Arbeitsmethoden
- Betriebliches Lernprojekt
- Didaktische-methodische Umsetzung

Bei der Entwicklung der Weiterbildungsbausteine ist unbedingt auf eine allgemeine und nicht unternehmensspezifische Beschreibung der Inhalte abzuheben, um eine breite Nutzung der Bausteine in Clusterunternehmen zu ermöglichen. Die Umsetzung der Bausteine erfolgt mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung durch Wissenszuwachs, durch Erfahrungstransfer und durch Lernen im Prozess der Arbeit.

Der oben kurz beschriebene Entwicklung, Darstellung und Umsetzung der Bausteine beinhaltet verschiedene Formen des Wissenstransfers, die im nachfolgenden Abschnitt beschrieben und in Bezug zur Bausteinstruktur systematisiert werden.

Wissenstransfer als Element der Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess

Zurzeit erfolgt in Betriebsprojekten in enger Zusammenarbeit von Unternehmen, Bildungsanbietern und Experten beruflicher Bildung die Entwicklung und Erprobung erster Bausteine für das Weiterbildungssystem. Von Beginn an war klar, dass der Transfer von Wissen eine wichtige Quelle für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, für den Erhalt und den Ausbau von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist und bei der Bausteinentwicklung Berücksichtigung finden muss.

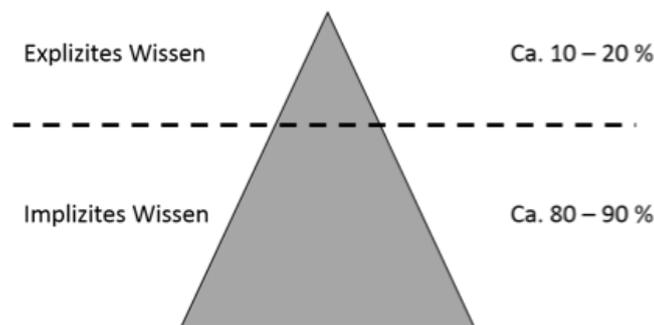
¹⁷ Im Ergebnis der Befragung werden knapp 20 Grundberufe als relevant für das Weiterbildungssystem eingestuft. Siehe: Steinhöfel, M. (2014): Betriebliche Weiterbildung in den Unternehmen des Clusters Energietechnik. S. 17f

¹⁸ Siehe: Steinhöfel, M. (2014): Betriebliche Weiterbildung in den Unternehmen des Clusters Energietechnik. S. 21ff.

¹⁹ Die Expertengruppe setzte sich zusammen aus Vertretern der IHK Berlin und Potsdam, der Handwerkskammer Berlin, Experten der betrieblichen Weiterbildung aus Wissenschaft und Praxis.

Der Begriff des Wissens erfährt in Theorie und Praxis eine breite Auslegung. Nach Probst et. al. bezeichnet Wissen „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Kenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“²⁰ Für die Beschreibung von Wissensarten oder -klassifikationen existieren verschiedene Ansätze. So findet man zum Beispiel externes und internes Wissen, individuelles und organisationales oder explizites und implizites Wissen. In der Lernpsychologie und Pädagogik, aber auch in der Managementliteratur wird am häufigsten die Klassifikation in explizites und implizites Wissen verwendet.²¹ Explizites Wissen kann abgefragt, formalisiert und dokumentiert werden. Implizites oder verdecktes Wissen existiert in den Köpfen der Menschen. Es ist handlungsorientiert, beruht auf Erfahrungen, im Kontext des Weiterbildungssystems betrachtet insbesondere auf Erfahrungen im Arbeitsprozess, und kann vorrangig über Kommunikation und Austauschprozesse zwischen Menschen „sichtbar“ gemacht werden.

In der Literatur geht man davon aus, dass ähnlich dem Eisbergmodell, implizites Wissen den Großteil des Wissens darstellt (ca.80- 90%), während der Anteil des expliziten Wissen nur etwa 10-20% ausmacht.²²



Die Berücksichtigung von explizitem und implizitem Wissen muss gedanklich in die Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsbausteinen Eingang finden, da sonst wichtige Wissensbestandteile nicht einbezogen werden (können).

Darüber hinaus muss bei der Konzeptionierung von Bausteinen berücksichtigt werden, wie Wissen im Unternehmen wirksam wird, hat K. North²³ in seiner Wissenstreppe veranschaulicht. Erfahrungen, Anwendungsbezug, Motivation und Handeln werden dabei als Voraussetzungen für die Entwicklung von Kompetenzen beschrieben.



²⁰ Probst et al. (1999) S. 44. Diese Definition korrespondiert eng mit unserem Verständnis vom Kompetenzbegriff.

²¹ Diese Klassifikation geht auf M. Polanyi zurück, der feststellte, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“ Siehe Polanyi (1985). S. 14

²² Siehe u.a. Mescheder, B. Sallach, C. (2012). S. 14, Toolbox FACHKRÄFTESICHERUNG S. 2; Hölzle et. al. (2013). S. 4

²³ North, K. (2005). S. 36

Bei der Entwicklung von Weiterbildungsbausteinen zur Kompetenzentwicklung²⁴, bei ihrer „Befüllung“, sind nun bzgl. des Wissenstransfers mehrere Fragen zu berücksichtigen:

- Wer ist (sind) die Zielperson(en)?
- Woher kommen die Wissensinhalte für die Bausteine?
- Wie kann Lernen in den Unternehmen unterstützt werden?
- Wie wird Handlungsorientierung erreicht?

Wer ist (sind) die Zielperson (en)?

Ausgangspunkt für die Entwicklung und Umsetzung von Bausteinen ist die Analyse und die Systematisierung des Weiterbildungsbedarfes in einem konkreten Unternehmen des Clusters sowie für konkrete Personen(gruppen). Schon bei der Identifizierung und Eingrenzung des Fachthemas sind auch die relevanten Anforderungen an soziale und Selbstkompetenzen zu beschreiben. Die fachlich-inhaltlichen Kompetenzanforderungen werden in der Regel aus (veränderten) technisch-technologischen, arbeitsorganisatorischen und wirtschaftlichen Anforderungen der Arbeitsaufgaben abgeleitet. Hierbei können neue Produkte und Technologien, Anreicherung und Erweiterung von Arbeitsinhalten ebenso bedarfsauslösend sein wie die Einarbeitung in neue Tätigkeiten.

Die Beschreibung der Anforderungen an soziale und Selbstkompetenzen kann in der Regel nur im Dialog mit Beschäftigten erfolgen, die entweder über die Kompetenzen verfügen, sie beschreiben und ggfs. an Dritte vermitteln können oder entsprechende Defizite aus ihrer Wahrnehmung als Führungskraft benennen. Ebenso kann die Beschreibung von Kompetenzanforderungen aus dem Arbeitsumfeld und ans die Arbeitsmethoden kaum ohne Beteiligte aus der Praxis erfolgen. Hier liegt nämlich ein Zugang für die Handlungsorientierung bei der Vermittlung der Bausteine.

Die Identifizierung der Zielpersonen für Weiterbildung erfolgt dann in einem Ist-/Soll-Vergleich der definierten Kompetenzanforderungen.

Woher kommen die Wissensinhalte für die Bausteine?

Von der Prämisse ausgehend, dass die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der Bausteine nur in Zusammenarbeit von Unternehmen, Bildungsanbietern und Experten beruflicher Bildung erfolgen kann, besteht eine Aufgabe darin, den Austausch und die Erzeugung von Wissen -den Wissenstransfer- zwischen den Beteiligten zu initiieren und zu begleiten. „Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Wiederverwendung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner zu verstehen, wobei es sich bei den Transferpartnern um Individuen oder Kollektive handeln kann. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neuen Wissens dienen. Die Wiederverwendung setzt das Verstehen des transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus. Ein Wissenstransfer umfasst eine Lernkomponente und in der Regel auch eine Logistikkomponente.“²⁵

Nach der Herkunft unterscheiden wir bei der Bausteinentwicklung zwischen internem und externem Wissenstransfer:

Interner Wissenstransfer	Wissenstransfer zwischen Akteuren unterschiedlicher Organisationen zur externen Wissensbeschaffung		
Innerhalb eines Unternehmens zwischen Beschäftigten (-gruppen)	Zusammenarbeit von Unternehmen mit Experten/ Bildungsanbietern	Zusammenarbeit von Unternehmen und Wissenschaft	Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen
Aufbereitung und Transfer vorhandenen Wissens	Externe Wissensbeschaffung und Aufbereitung für die Weiterbildungsangebote	Externe Wissensbeschaffung und -generierung in gemeinsamen Projekten	Wissenstransfer und Wissensgenerierung in Netzwerken und Verbänden

„Der Erfolg von Unternehmen wird künftig immer stärker davon abhängen, inwiefern diese in der Lage sind, wissen zu generieren und intern zu transferieren. So ist der interne Wissenstransfer hinsichtlich der vermehrten Nutzung von vorhandenem Wissen in Unternehmen, (...) und der Fähigkeit, mit

²⁴ Die Kompetenzdimensionen werden über den Standard zur Beschreibung der Bausteine beschrieben. Siehe S.

²⁵ Thiel (2002), S. 32f.

Wissen umzugehen, von zentraler Bedeutung.“²⁶ Beim internen Wissenstransfer steht insbesondere die Frage im Vordergrund, wie implizites Wissen transparent gemacht und übertragen werden kann. Wie an anderer Stelle vermerkt, erfolgt das über Kommunikation, über Austausch. Als Formen bieten sich dazu bspw. Unterweisungen und Unterstützung im Arbeitsprozess durch erfahrene Beschäftigte (Mentoren) an. Ebenso sind Lern- und Qualitätszirkel wie auch Erfahrungsaustausche und Arbeitsbesprechungen bewährte Formate für den Wissenstransfer. Der Einsatz von Multiplikatoren erfolgt, um extern erworbenes oder Expertenwissen an weitere Beschäftigte oder in Gruppen zu transferieren

Nicht zuletzt ist die interne Know-How-Sicherung und -dokumentation Voraussetzung für eine Weitergabe an Dritte. Erfahrungsberichte, Fehlerprotokolle und Handreichungen können dabei Wege sein, implizites Wissen zu explizitem zu machen. In der Regel nutzen Unternehmen heute dafür Qualitäts- und Wissensmanagementsysteme oder Unternehmenswikis. Die Wissensbestände dieser Quellen können gute Grundlagen für die Weiterbildung liefern.

Bildungsanbietern, Experten und Wissenschaftlern kommt die Aufgabe zu, aktuelles fachlich-inhaltliches Wissen zu erfassen, aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Dabei profitieren sie von ihrer Expertenrolle wie auch von den Ressourcen und Kompetenzen zur Recherche, Aufbereitung und Beschreibung neuen Wissens, die in KMU eher nicht vorhanden sind. Ebenso werden sie in der Regel die didaktisch-methodische Umsetzung der Weiterbildung konzipieren. Dazu gehören der Einsatz unterschiedlicher Lernformen und Lernmittel, die Planung in Lern- und Erfahrungssequenzen ebenso wie die Konzipierung der Lernbegleitung.

Eine besondere Rolle beim Wissenstransfer kann die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen einer Region oder Branche spielen. Beim Agieren in Netzwerken können dabei die gemeinsame Entwicklung und das Angebot von neuen Produkten und Dienstleistungen ebenso im Vordergrund stehen wie der Erfahrungsaustausch. Hierbei sind jedoch Erfahrungen und Vertrauen notwendig, so dass die Arbeit im Netzwerk als beiderseitigen Vorteil erlebt bzw. zu einem Geben und Nehmen wird.

Auch kommerzieller Wissensaustausch, der zwischen Unternehmen im Rahmen von Hersteller- der Produktschulungen erfolgt, führt zu Wissenszuwachs bei Personen im aufnehmenden Unternehmen und kann bei der Entwicklung von Bausteinen nutzbar gemacht werden.

Wie kann Lernen in den Unternehmen unterstützt werden?

Erfolgreiche betriebliche Weiterbildungen setzen an den Qualifizierungsanforderungen der Unternehmen und der Beschäftigten an. Unternehmen, die das Lernen im oder nahe am Arbeitsplatz unterstützen (wollen), zeichnen sich durch eine lernförderliche Unternehmenskultur aus. Sie schaffen die entsprechenden strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, mit denen sie Anreize und Unterstützung für das (selbstorganisierte) Lernen geben.

Die Kriterien der lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung können für die Gestaltung von unterstützenden Lernbedingungen herangezogen werden. Sie stellen die Selbststeuerung des Lernens in den Mittelpunkt der Kompetenzentwicklung des Einzelnen (und sozialer Gruppen).²⁷ Relevant für das selbstorganisierte Lernen sind insbesondere die folgenden lernpsychologischen Faktoren:

- Motivation zum Lernen
- Aktivität des Lernenden
- Freizügigkeit im Lernen (örtlich, zeitlich, methodisch)
- Informationszugang für das Lernen
- Kontakt im sozialen Bereich zum Vergleichen, zur Hilfe

²⁶ Vonkrogh, Georg; Köhne, Maria (1998): S. 235ff

²⁷ Dehnbostel, P. (2008). S. 5ff

Für die didaktisch- methodische Umsetzung des selbstorganisierten Lernens gibt es im Wesentlichen zwei Wege:

- Durch die direkte Förderung des Lernenden, indem Methoden, Techniken der geistigen Arbeit, usw. vermittelt und angeboten werden.
- Durch die indirekte Förderung, indem in lernförderlichen Strukturen Aufgaben und geistige Anforderungen gestellt werden.²⁸

Nicht zuletzt ist die Unterstützung der (individuellen) Lernprozesse durch betriebliche (Lern-)Begleiter, die über eine hohe Sozialkompetenz verfügen, ein Strukturelement, das Lernen im Unternehmen fördert.

Wie wird Handlungsorientierung erreicht?

Die Beschreibung von Kompetenzanforderungen aus dem Arbeitsumfeld und an die Arbeitsmethoden zielt darauf ab, gezielt eine Verbindung zwischen dem vermittelten Wissen und dem Arbeitsprozess herzustellen. In jedem Weiterbildungsbaustein ist dafür ein betriebliches Lernprojekt als Format vorgesehen. Die Lernenden sollen die Möglichkeit erhalten, im konkreten Handeln neue Erfahrungen zu generieren, das vermittelte Wissen durch Anwendung zu vertiefen und im Austausch implizites Wissen einander zugänglich zu machen. Hierbei spielt die Wissensanwendung im Arbeitsprozess eine ebenso wichtige Rolle wie die bewusste Reflexion über die erreichten Ergebnisse und die gemachten Erfahrungen in der Gruppe wie auch im Austausch mit den (Lern-) Begleitern. Letztlich erfolgt am Ende des betrieblichen Lernprojekts auch der Kompetenzfeststellung und der Ergebnisbewertung. Hier wird die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz sichtbar.

Fazit

Die Weiterbildungsbausteine des WEITERBILDUNGSSYSTEMS ENERGIETECHNIK sind auf die Erweiterung und Entwicklung von Kompetenzen der Beschäftigten durch Wissenszuwachs, Erfahrungstransfer und Lernen im Prozess ausgerichtet. Aufbauend auf dem dualen Gedanken der Berufsbildung wird das Weiterbildungssystem im Sinne moderner Beruflichkeit in einem zentralen Wirtschaftscluster anerkannte und aktuelle Zusatzqualifizierungen ermöglichen. Seine Entwicklung erfordert das Miteinander zwischen allen Beteiligten, von Unternehmen ebenso, wie von Beschäftigten, Bildungsinstitutionen und Experten beruflicher Bildung. Das Weiterbildungssystem ist als assistiertes System konzipiert - die Unternehmen werden bei der Qualifizierung ihrer Beschäftigten von professionellen Bildungsinstitutionen begleitet.

Der Transfer von Wissen ist eine dabei wichtige Dimension und Quelle für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten. Wissenstransfer als besonders intensive Form der Weitergabe von Wissen ist Element bei der Entwicklung und der Umsetzung von Bausteinen. Darüber hinaus kann durch Wissenstransfer neues Wissen als Grundlage für die Kompetenzentwicklung generiert werden.

Mit dem Wissenstransfer können Unternehmen dem durch demografische Entwicklungen entstehenden Wissensverlust vorbeugen, das Qualifikationsniveau neuer Mitarbeiter an betriebliche Anforderungen anpassen, Erfahrungen und kritisches Wissen sammeln und dokumentieren und so den Erhalt und Ausbau ihrer Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit fördern.

²⁸ Buggenhagen, H.J. (2014), S.2

Literatur

- [1] Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen am 22. März 2011. <http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de>
- [2] Buggenhagen, Hans Joachim (2014): Anregungen zur Gestaltung von förderlichen Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Lernen. Vortrag im Arbeitstreffen des Konzeptteams für die Entwicklung des Weiterbildungssystems. Januar 2014. Internes Material.
- [3] Brückner, W.; Schütze, J.: KMUFlex – Flexibilisierungsstrategien industrieller KMU. Wie kann Flexibilität als Erfolgsfaktor gestaltet werden? Stuttgart. Juni 2012.
- [4] Brückner, W., Schmicker, S. (2012): 1+1=3 Wie können Netzwerke neue Beschäftigungs- und Marktchancen eröffnen? Konferenzband zur Multikonferenz Arbeitsgestaltung: Flexibel, stabil, innovativ – Arbeit im 21- Jahrhundert vom 19. – 21. März 2012 in Nürnberg, Göttingen. S. 127-128
- [5] Clustermanagement Energietechnik (2012): Die Region voller Energie. Masterplan für das Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg. (2012). 106 Seiten.
- [6] Dehnbostel (2008). Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung. In BWP 2/2008. S. 5ff
- [7] Dehnbostel, Peter (2010): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. 146 Seiten
- [8] Hülzle, Katharina; Yon, Benita; Bressel, André (2013): Erfolgsfaktoren zur Steuerung impliziten Wissenstransfers in Unternehmen. Potsdam. 38 Seiten.
- [9] Mescheder, Bernhard; Sallach, Christian (2012): Wettbewerbsvorteile durch Wissen. Knowledge Management, CRM und Change Management verbinden. Wiesbaden. 252 Seiten.
- [10] North, Klaus. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden. 290 Seiten.
- [11] Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main. 93 Seiten.
- [12] Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K.: (1999) Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden. 474 Seiten.
- [13] Prüferportal (2007): Ziele und Leitbilder in der beruflichen Ausbildung. <http://www.prueferportal.org/html/755.php>
- [14] RKW Deutschland (2012): Management des Wachstums – Wie Unternehmen Wachstum lernen. Ein Praxisband für Unternehmen und Berater/innen. Sternenfels. 190 Seiten.
- [15] RKW Deutschland (2013): Optimale Personalarbeit in KMU in Zeiten des demografischen Wandels. Berlin. 56 Seiten.
- [16] RKW Kompetenzzentrum: Fachkräfte-Toolbox: Leitfaden Erfahrungs- und Wissenstransfer. http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/09_Wissenstransfer_090826.pdf
- [17] Sekretariat Kultusministerkonferenz. Referat Berufliche Bildung und Weiterbildung (2007). Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der KMK für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit den Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Bonn. 39 Seiten.
- [18] Steinhöfel, M. (2014): Betriebliche Weiterbildung in den Unternehmen des Clusters Energietechnik Berlin-Brandenburg. Ergebnisse der Unternehmensbefragung zur aktuellen Situation und zu künftigen Erfordernisse. Berlin. 44 Seiten.
- [19] Thiel, Michael (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Wiesbaden. 272 Seiten.
- [20] Vonkrogh, Georg; Köhne, Maria (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung 5. 235 – 252.

UWE KÜHNERT

SIEGFRIED BACKES

VIEL MEHR ALS SIEBEN BRÜCKEN – WISSENSTRANSFER ALS SCHLÜSSEL FÜR FLEXIBILI- TÄT IN BETRIEBSINTERNEN ARBEITSMÄRKTEN

Wissenstransfer ist einer der Schlüssel für Flexibilität in betriebsinternen Arbeitsmärkten. Angesichts des Fachkräftemangels sind die Herausforderungen bereits heute riesig.

Mit dem Alter, so sagt das Sprichwort, kommt die Weisheit. Manchmal, so hat man den Eindruck, kommt das Alter aber auch allein. George Bernhard Shaw, der 1950 gestorbene irische Dramatiker, Literatur-Nobelpreisträger und Verfasser unzähliger Bonmots, hat für seine bissigen Kommentare zu den Themen Bildung und Alter keine Umbruchsituationen in der Wirtschaft studiert. Man darf dennoch vermuten, dass er heute in Unternehmen viel neues „Futter“ fände. Denn immer schneller vollziehen sich technologisch bedingte Umbrüche. Immer deutlicher werden gerade in Deutschland die damit verbundenen Herausforderungen des Arbeitsmarktes noch negativ von demographischen Entwicklungen überlagert. Dass im Ergebnis dieser Entwicklungen „berufsbezogene Weisheit“ am Arbeitsplatz massenhaft und oft zunehmend schneller entsteht, in Umbruchsituationen dann umgekehrt aber auch schneller verloren zu gehen droht, wird heute von keiner Seite geleugnet. Wenig weise, weil stiefmütterlich, halbherzig und oft genug lebensfremd, wird in der Personalarbeit der Unternehmen jedoch oft die Sicherung und der Transfer dieses Wissens betrieben. Das gilt sowohl zwischen den Generationen am Arbeitsplatz, als auch beim Überbrücken verschiedener Etappen eines abwechslungsreichen, oft genug mit Arbeitgeberwechseln einhergehenden Berufslebens.

Mit diesem Beitrag wird nicht der Anspruch verbunden, die zu diesem Thema mittlerweile zahlreiche Fachliteratur und Projektdokumentationen umfänglich aufzuarbeiten und sich gar an einer endgültigen Bilanz zu versuchen. Vielmehr wird von den Autoren beabsichtigt, vorliegende Untersuchungsergebnisse zu relevanten Entwicklungen vor dem Hintergrund von Erfahrungen aus der eigenen praktischen Arbeit¹ auf das Thema zu fokussieren, die Diskussion anzureichern und speziell aus diesem Blickwinkel einige Schlussfolgerungen zu formulieren, die für das praktische Gelingen eines Wissenstransfers noch stärker als bisher betont werden sollten.

Der nachfolgende Beitrag versucht hierbei die notwendige Spannweite des in Umbruchsituationen anstehenden Wissenstransfers entlang zweier wesentlicher Konstellationen in einer dynamischen Volkswirtschaft aufzuzeigen. Wohl wissend, dass es in der täglichen wirtschaftlichen Realität vielfach Überlagerungen und auch gemeinsame Aspekte zwischen beiden gibt, sind

- einerseits demographisch induzierte Umbrüche in Unternehmen (Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und neuen Beschäftigten innerhalb eines Arbeitgebers, in aller Regel also zwischen verschiedenen Generationen) zu betrachten, im Mittelpunkt steht hier vordergründig der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Unternehmen und der Erhalt ihrer Beschäftigungspotenziale als stabiler Arbeitgeber;
- andererseits sind sehr wohl auch strukturwandelinduzierte Umbruchsituationen für einen solchen Transfer von großer Bedeutung (Wissenstransfer zwischen verschiedenen beruflichen Lebensphasen eines Menschen, oft in Verbindung mit Arbeitgeberwechseln), im Mittelpunkt steht hier vordergründig der Erhalt der individuellen Wettbewerbsfähigkeit („Beschäftigungsfähigkeit“) und das weiterhin abrufbare Fachkräftepotenzial der betreffenden Arbeitnehmer.

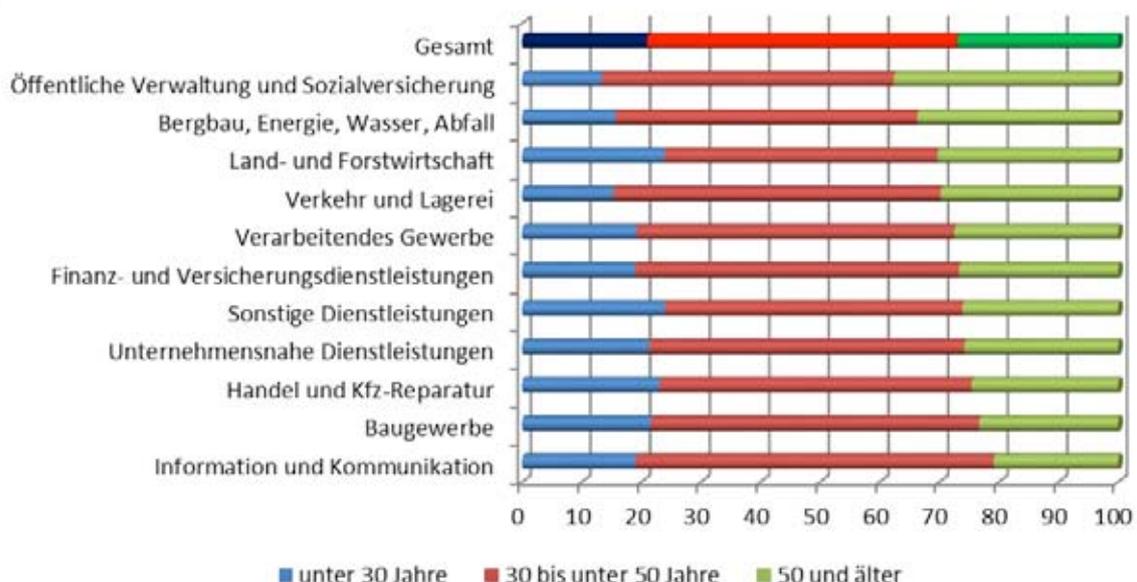
¹ Siegfried Backes ist Geschäftsführer, Dr. Uwe Kühnert ist Berater und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der PersonalTransfer GmbH (www.personaltransfer-gmbh.de). Das Unternehmen setzt betriebsnahe Lösungen der Arbeitsmarktpolitik vor allem im Rahmen des Beschäftigtentransfers um und berät im Kontext des Themas Fachkräftesicherung darüber hinaus u.a. zu Mobilitätsmanagement und Wissenssicherung in wirtschaftlichen und arbeitsmarktlichen Umbruchsituationen.

Für beide Konstellationen von Umbruchsituationen wird im Weiteren zunächst die derzeitige Dimension der Herausforderungen skizziert. Anschließend wird ein grober Überblick über bisher im Vordergrund der Fachdiskussion stehende Aktivitäten zur Bewältigung des Themas Wissenstransfer gegeben, hiernach in Grundzügen das von der PersonalTransfer GmbH seit Jahren erfolgreich angewendete InJobss-Konzept erläutert, mit dem insbesondere auch übertragbare Fähigkeiten von Beschäftigten erfasst und bewertet werden, die sich bereits in individuellen beruflichen Umbruchsituationen befinden bzw. befanden.

Älter werden im Betrieb – die Leistungsträger gehen jetzt schon

Stereotype sind bekanntlich ein heikles Thema. Wären die Deutschen jedoch auch abseits des Rheinlands närrisch veranlagt und hätte G.B. Shaw Recht mit einem seiner Bonmots, die Belegschaften in deutschen Unternehmen hätten zunehmend Grund zu feiern. Ein Blick in die Statistik (vgl. Schaubild 1) zeigt, dass die heute von vielen von uns persönlich gemachten Erfahrungen nicht trügen, sondern sich auf dem besten Weg zum Massenphänomen befinden: Nicht nur wir selber, sondern immer mehr unserer Kollegen im Betrieb sind schon heute deutlich älter!

SCHAUBILD 1: ALTERSSTRUKTUR DER BESCHÄFTIGTEN IN DEUTSCHLAND NACH BRANCHEN 2011 (IN PROZENT)



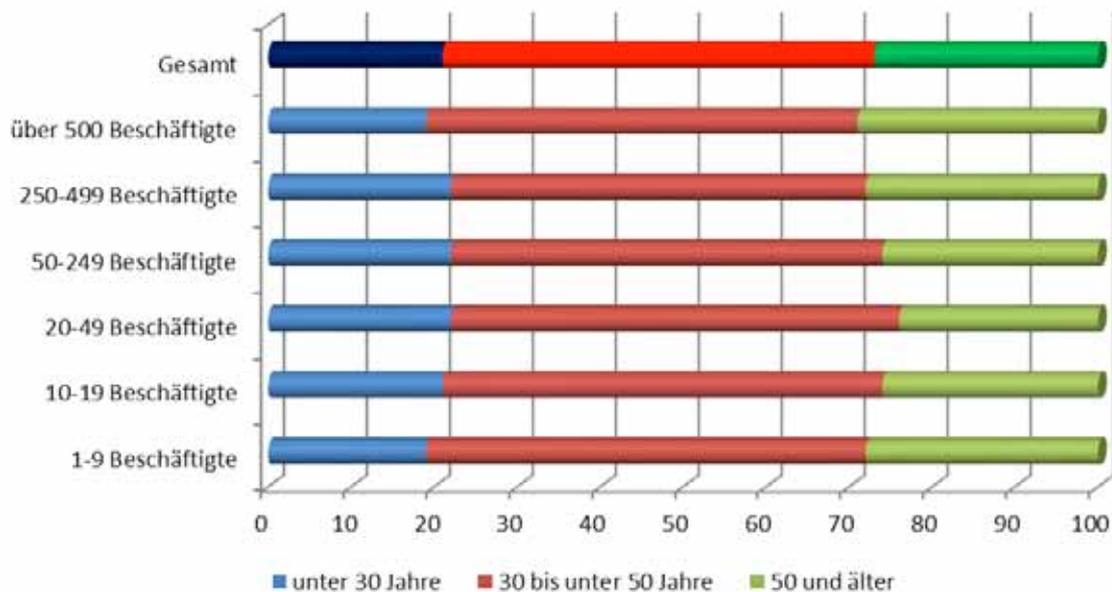
Quelle: IAB-Betriebspanel 2011, entnommen IAB-Kurzbericht 13/2013.

Sicher, man ist hierbei immer so alt, wie man sich fühlt. Nimmt man jedoch die mindestens 50-Jährigen als Altersgruppe, bei der demographisch bedingter Ersatzbedarf für ihren Arbeitsplatz sukzessive ansteht, zeigte sich bereits 2011 branchenübergreifend ein hoher Wert von 27 Prozent (zum Vergleich: 2002: 19 Prozent).² Ein tieferer Blick macht deutlich, dass dieser Durchschnittswert vom Öffentlichen Sektor (38 Prozent), dem Bereich Bergbau, Energieversorgung, Wasser- und Abfallwirtschaft (34 Prozent), dem Verkehrs- und Logistiksektor und der Land- und Forstwirtschaft (beide 30 Prozent) noch übertroffen wird.

Der Abgleich dieser Altersgruppen mit Betriebsgrößen (vgl. Schaubild 2) zeigt auf den ersten Blick keine immensen Unterschiede. Jedoch wird der benannte Durchschnittswert von 27 Prozent bei den Älteren im Unternehmen deutschlandweit ausgerechnet von Großunternehmen jenseits der 500 Beschäftigten (29 Prozent) übertroffen – hier arbeitet umgekehrt auch der relativ geringste Anteil von unter 30-Jährigen (19 Prozent). Ähnlich problematische Anteile an den beiden Altersrändern der Unternehmensbelegschaften verzeichnen nur noch Kleinbetriebe mit maximal 9 Beschäftigten, wohingegen kleinere und mittlere Unternehmen im Durchschnitt eine leicht bessere Altersstruktur ihrer Beschäftigten haben.

² Vgl. Leber, Ute u.a.: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren. IAB-Kurzbericht 13/2013.

SCHAUBILD 2: ALTERSSTRUKTUR DER BESCHÄFTIGTEN IN DEUTSCHLAND NACH BETRIEBSGRÖSSE 2011 (IN PROZENT)

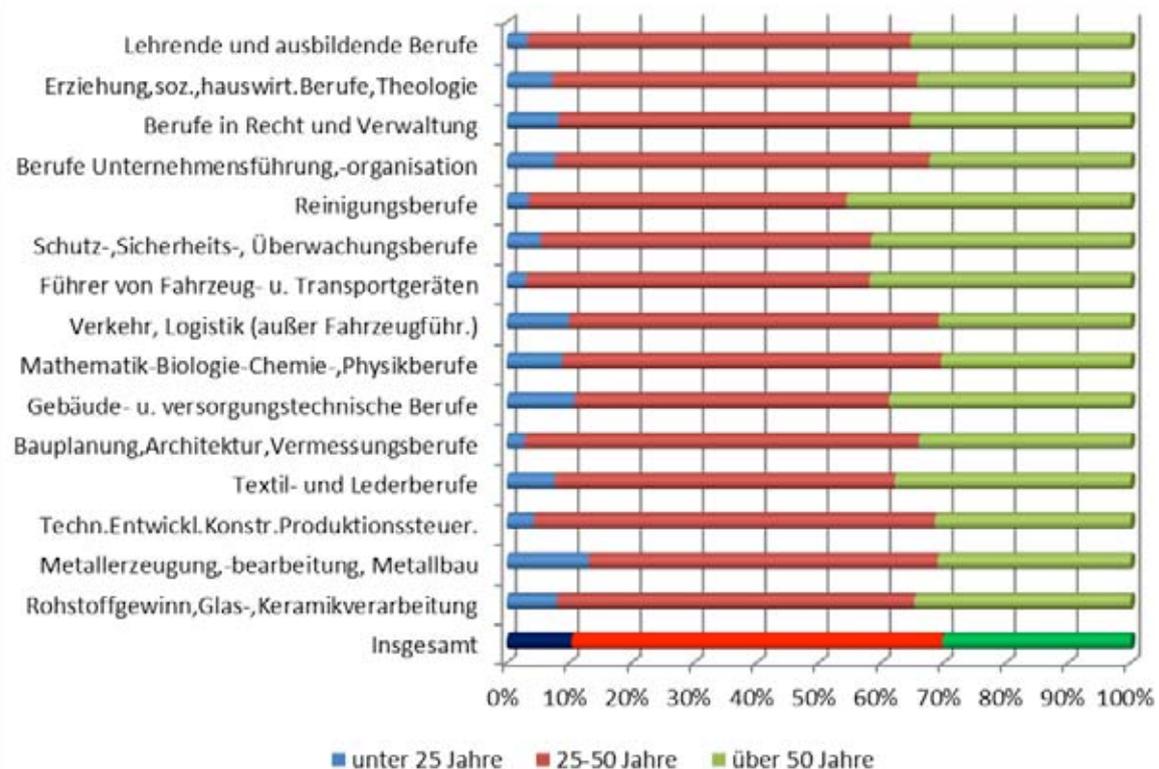


Quelle: IAB-Betriebspanel 2011.

Blickt man mit ähnlicher Zielsetzung auf die im Erwerbsleben derzeit aktiv ausgeübten Berufe (vgl. Schaubild 3), werden anhand der über dem Durchschnitt (30,1 Prozent) liegenden Anteile der Berufsausübenden in der Altersgruppe jenseits der 50 Jahre schnell die derzeit besonders „demographieanfällig“, weil schon auf nahe Sicht mit starkem Ersatzbedarf konfrontierten Berufe deutlich. Zum einen weisen die Berufsgruppen im Kontext des Führens von Fahrzeugen, Schutz-, Sicherheits- und Überwachungsberufe und auch Reinigungsberufe³ mit Anteilswerten von teilweise deutlich über 40 Prozent auf eine besonders problematische Situation hin. Unter Berücksichtigung der dahinter stehenden verschiedenen Quantitäten stehen aber z.B. auch die Berufsbereiche Metallerzeugung, Technische Entwicklung und Produktionssteuerung, Unternehmensführung und -organisation sowie Verkehr und Logistik und Erziehung demographisch unter starkem Ersatzbedarfsdruck.

³ Aufgrund des Bezugs zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sind Aussagen für Berufe mit überdurchschnittlichen Anteilswerten von Selbständigen dadurch hier jedoch möglicherweise überzeichnet.

SCHAUBILD 3: AUSGEWÄHLTE BERUFSGRUPPEN IN SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHTIGER BESCHÄFTIGUNG IN DEUTSCHLAND NACH ALTERSSTRUKTUREN 2013 (IN PROZENT)



Quelle: IAB, Werte für Juni 2013, Klassifikation der Berufe 2010.

Doch damit nicht genug: Schaut man parallel zum anderen Altersrand der betreffenden Berufe, fällt zusätzlich auf, dass lediglich die Metallberufe und die gebäude- und versorgungstechnischen Berufsgruppen einen im positiven Sinne über dem Durchschnitt (10,4 Prozent) liegenden Anteilswert jüngerer Berufsausübender ausweisen. Dies könnte zumindest ein Indiz dafür sein, dass hier erste erfolgreiche Aktivitäten der Nachwuchsbindung gegriffen haben.

Wissenstransfer zu wem? Das späte Echo der frühen 90er Jahre in Ostdeutschland

Differenziert man den in absehbarer Zeit notwendigen Wissenstransfer in den Unternehmen regional, wird die besonders schwierige Situation von Unternehmen in den ostdeutschen Bundesländern deutlich: Während in den westdeutschen Unternehmen im Jahr 2011 im Durchschnitt „nur“ 26 Prozent älter als 50 Jahre waren, ist der Stellenwert dieser Altersgruppe in ostdeutschen Unternehmen mit 31 Prozent signifikant höher; wobei auch dieser Wert – an der Spitze mit Brandenburg (33 Prozent) – noch von einzelnen Bundesländern überschritten wird.⁴

In ostdeutschen Unternehmen stellen diese Unterschiede bis heute (und noch auf absehbare Zeit) ein spätes Echo der gravierenden Personaleinschnitte in den frühen „Wendejahren“ dar. Mehr als 20 Jahre nach diesem Struktureinbruch zeigt sich, dass sich der damals im Ergebnis schmerzhafter Anpassungsprozesse herauschälende Unternehmenstypus „Überlebensgemeinschaft“ (Unternehmen mit damals dominierenden mittleren Altersjahrgängen), aber zunehmend auch der Unternehmenstypus „Olympiamannschaft“ (Unternehmen mit Beschäftigten in der damaligen Altersspanne zwischen 20 und 35 Jahren)⁵ heute vor große Probleme gestellt sehen. Dieser Bruch wird heute als spätes Echo sichtbar; in vielen ostdeutschen Unternehmen – nach fast 20 Jahren erfolgreich bewiesener Wettbewerbsfähigkeit am oberen Altersrand mittlerweile gespickt mit Erfahrungs- und Leistungsträgern – altern wesentliche Teile der Belegschaft gegenwärtig nahezu en bloc dem Abschied aus dem Erwerbsleben entgegen.

⁴ Vgl. Land Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der sechszehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsberichte Nr. 36. Potsdam/Berlin 2012.

⁵ Vgl. Lutz, Burkart: Im Osten ist die zweite Schwelle hoch. Fehlende Arbeitsplätze und Nachwuchsstau vor den Toren des Arbeitsmarktes. Zsh-forschungsbericht, Halle 2001.

Zugleich ist im Osten Deutschlands am unteren Altersrand der Erwerbsbevölkerung bekanntermaßen ein zunehmender Mangel an nachrückenden jungen Fachkräften, also potentiellen „Empfängern“ des anstehenden Wissenstransfers, zu vermelden.⁶ Insbesondere für Betriebe mit älteren Belegschaften in Ostdeutschland stellt sich damit heute die Frage nach der Sicherung des altersbedingten Ersatzes an qualifizierten Arbeitskräften. Bereits 2011 ging jedes vierte Unternehmen von notwendigen Einstellungen innerhalb der folgenden zwei Jahre aus und eine Mehrheit erwartete hierbei große Probleme bei der Besetzung dieser Stellen.⁷ Diese Konstellation, bei der in den Unternehmen die Suche nach Fachkräften weit mehr im Kontext ihres Ersatzbedarfs denn konjunktureller Wachstumsimpulse geschieht, hat sich seither nicht grundsätzlich verändert, auch wenn sich der Fachkräftebedarf im Jahr 2013 insgesamt etwas verlangsamt.⁸ Bemerkenswert ist hierbei, dass im Interesse der Deckung des Bedarfs in den Personalabteilungen der Unternehmen zunehmend Kompromissbereitschaft gegenüber ursprünglich fixierten Vorstellungen bei Qualifikation, Berufserfahrung oder Lohnhöhe an den Tag gelegt wird.⁹

Trügerische Hoffnungen für kleinere und mittlere Betriebe in Ostdeutschland

Doch auch dies ist noch nicht alles, was anhand statistischer Indizien an demographisch bedingten Herausforderungen speziell für den Wissenstransfer im Osten Deutschlands zu finden ist. Nicht nur wie gesehen regional, auch im Hinblick auf die Betriebsgrößen werden im Osten gegenwärtig viel größere Handlungsbedarfe sichtbar.

Entlang einer vorgenommenen Typisierung nach Betriebsgröße und hierbei dominierenden Altersgruppen im Betrieb¹⁰ zeigt sich nicht nur die sehr viel geringer ausgeprägte Alterszentriertheit bzw. stärkere Jugendzentriertheit westdeutscher Unternehmensbelegschaften (vgl. Schaubild 4). Nein, auch innerhalb der ostdeutschen Unternehmenslandschaft werden bei diesem Thema ganz differenzierte Betroffenheiten entlang unterschiedlicher Betriebsgrößen sichtbar, die Varianz ist ungleich höher. So erscheint denn im Osten der demographisch bedingt anstehende Wissenstransfer, gefasst als überdurchschnittliche Prägung als alterszentrierte Unternehmen, auf den ersten Blick gar nicht durchweg als besonders großes Problem kleinerer und mittlerer Unternehmen - auch wenn alle für Ostdeutschland ausgewiesenen Werte signifikant über dem westdeutschen Durchschnitt liegen.

Zwar erweisen sich nach dieser Sortierung Kleinstbetriebe mit maximal 4 Beschäftigten gegenwärtig als besonders alterszentriert, diese Spitzenposition im Vergleich der Betriebsgrößen wird jedoch stark vom anstehenden Problem der Betriebsnachfolger im Handwerk und anderem Kleingewerbe überlagert und birgt insofern sogar eine doppelte Brisanz. Scheinbar leichte Entwarnung vor allzu großem Handlungsdruck zeigt sich jedoch bei den darüber liegenden Betriebsgrößen bis zu 49 Beschäftigten; viele dieser - immer noch kleineren mittelständischen - Unternehmen sind im Osten erkennbar weniger alterszentriert bzw. sogar jugendzentrierter als größere mittlere bzw. große Unternehmen. Ganz offenbar haben es viele Unternehmen gerade dieser Betriebsgröße in den vergangenen Jahren geschafft, attraktiv für junge nachwachsende Fachkräfte zu sein. Alles also halb so wild in den vielen mittelständischen Unternehmen Ostdeutschlands?

⁶ Vgl. u.a. Fuchs, Johann; Zika, Gerd: Demographie gibt die Richtung vor. Arbeitsmarktbilanz bis 2025. IAB-Kurzbericht 12/2010.

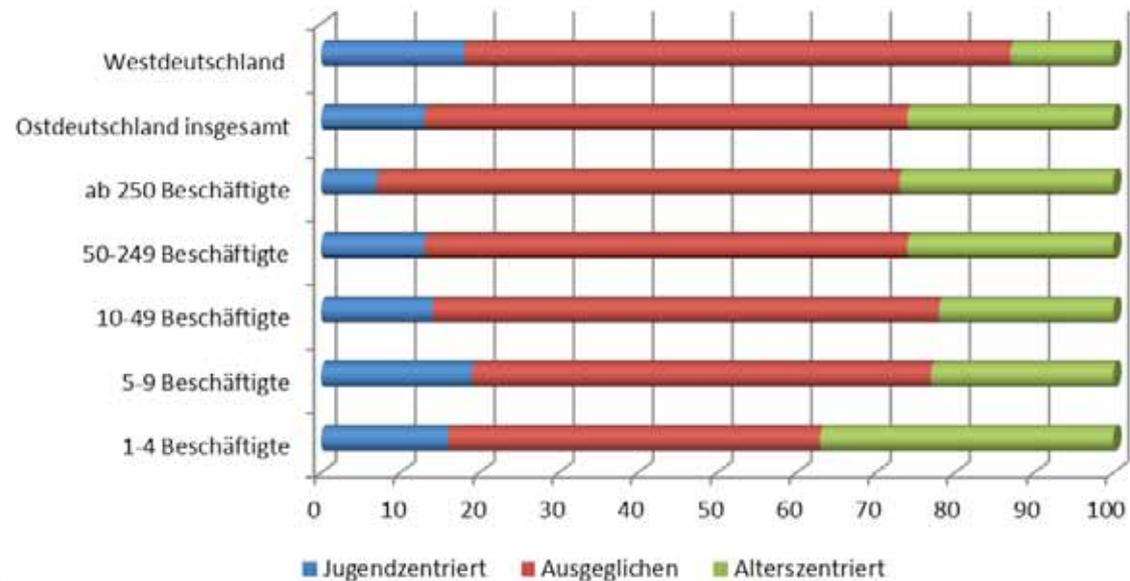
⁷ Vgl. IAB-Betriebspanel Ostdeutschland. Ergebnisse der sechszehnten Welle 2011. Berlin 2012, S.6.

⁸ Vgl. Land Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der achtzehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsberichte Nr. 38. Potsdam/Berlin 2014, S. 40.

⁹ Vgl. a.a.O. und auch Brenzel, H. u.a. Neueinstellungen im Jahr 2012. Strukturwandel und Demographie prägen die Personalsuche. IAB-Kurzbericht 17/2013.

¹⁰ Als jugendzentriert gilt ein Betrieb mit durchschnittlich der Hälfte aller Beschäftigten jünger als 30 Jahre. Als alterszentriert gilt ein Betrieb mit durchschnittlich 70% der Beschäftigten jenseits der 50 Jahre. Ein ausgeglichener Betrieb hat mehrheitlich (d.h. ca. 60%) Beschäftigte der mittleren Altersgruppen. Vgl. IAB-Betriebspanel Ostdeutschland. Ergebnisse der sechszehnten Welle 2011. Berlin 2012, S. 26.

SCHAUBILD 4: BESCHÄFTIGTE IN OSTDEUTSCHLAND 2011 NACH BETRIEBSGRÖSSE UND „ALTERSTYPEN“



Quelle: IAB-Betriebspanel Ostdeutschland 2011.

Kommunizierende Segmente im Arbeitsmarkt erschweren klaren Blick für KMU

Ein Zwischenfazit des demographisch bedingten Ersatzbedarfs kann bei Betrachtung der geschilderten Relationen - als Ausgangspunkt notwendigen Wissenstransfers im Betrieb - in vielen Fällen nur zu Ernüchterung führen. Viele wichtige Wirtschaftsbranchen, aber auch große Bereiche des öffentlich finanzierten Sektors, stehen altersbedingt vor riesigen Herausforderungen. Zentrale, aufgrund ihres technologischen Charakters für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft immens wichtige Berufsbilder stehen vor Ersatzbedarfen, die, selbst wenn von den Unternehmen mit Personaleinsparungen deutliche Produktivitätsschübe als Alternative für Neubesetzungen versucht würden und die Weiterbildungsquote von gegenwärtig 31%¹¹ signifikant steigen würde - nicht jeder freiwerdende Arbeitsplatz muss ja zwingend neu besetzt werden -, quantitativ nicht flächendeckend bewerkstelligt werden können.

Da sich die demographisch sichtbaren Herausforderungen wie gesehen nicht normal verteilt darstellen, haben die marktgesteuerten Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren vielfach sogar das Zeug dazu, die gegenwärtig sichtbaren Handlungsschwerpunkte des Wissenstransfers unvorhergesehen durcheinanderzuwirbeln. Vergegenwärtigt man sich die realen Mobilitätsprozesse am Arbeitsmarkt gleich einem System kommunizierender Röhren, so ist bei insgesamt zunehmenden Fachkräfteengpässen sehr wahrscheinlich davon auszugehen, dass schon auf nahe Sicht, vor allem innerhalb bestimmter „Job- und Qualifikationsfamilien“

- große, tariflich und daher besser bezahlende Unternehmen bei Bedarf Fachkräfte von mittleren und diese wiederum von kleinen Unternehmen abziehen werden, im Ergebnis droht insbesondere in Ostdeutschland vielen Kleinstunternehmen das Aus und auch viele der sich derzeit vergleichsweise in sicherem Fahrwasser glaubenden kleinen und mittleren Unternehmen werden auf diese Weise unerwartet massive Fachkräfteprobleme verspüren;
- dass größere Unternehmen eher und schneller in der Lage sein werden, den demographisch anstehenden Wissenstransfer - zumindest teilweise - durch Ausweitung bestehender Ausbildungskapazitäten befördern können und im Kampf um Auszubildende Wettbewerbsvorteile gegenüber kleineren Unternehmen ausspielen werden;
- dass tariflich stärker gebundene Branchen aufgrund ihrer größeren finanziellen Spielräume bei Löhnen und Gehältern die benötigten Fachkräfte auch zulasten (bislang) weniger tarifgebundener Branchen (Handwerk, Dienstleistungen u.a.) akquirieren werden;

¹¹ Vgl. Bechmann, Sebastian u.a.: Beschäftigungsmuster von Frauen und Männern. Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2012. IAB-Forschungsbericht 14/2013, S. 53 ff.

- dass nicht zuletzt der öffentliche Sektor in naher Zukunft vor dem Hintergrund teilweise massiver Ersatzbedarfe eine Attraktivitätsoffensive starten müssen, die eigenen Fachkräftebedarfe lindern hilft, mit ihrer Sogwirkung aber bei etlichen Berufsbildern auch deutlich in die fachkräftebedürftige Privatwirtschaft hineinstrahlen wird.

Wie man die statistischen Angaben und die daran anknüpfenden Szenarien darüber hinaus auch drehen und wenden mag, das auf nahe und mittlere Sicht letztlich zur Verfügung stehende nachrückende junge Fachkräftepotenzial wird rein quantitativ auf viele Jahre hinaus nicht die in den Unternehmen demographisch bedingt freiwerdenden Lücken schließen können. Die Akzeptanz dieser Tatsache hat für das Thema Wissenstransfer in Unternehmen gravierende Bedeutung. Denn auf diese Weise - und eben anders als in vielen Unternehmen bis heute vermutet - wird sich ein solcher Transfer von Wissen eben nicht nur hin zu jungen Nachwuchskräften, sondern mehr denn je auch zu Menschen in der beruflichen Lebensmitte, oft genug mit bisher anderen Erfahrungen, Fähigkeiten und Talenten, aber auch erlebten Brüchen im bisherigen Erwerbsleben, vollziehen müssen. In vielen Fällen wird man zwar in den Unternehmen - als Alternative zu Einstellungen - versuchen, diesen Wissenstransfer hin zu den eigenen verbleibenden Beschäftigten der eher mittleren Altersgruppen - mit der Folge weiterer Arbeitsverdichtungen - zu vollziehen. Plausiblerweise wird man jedoch davon ausgehen können, dass solche versuchten Produktivitätsgewinne bei Weitem nicht überall werden greifen können.

Einzelbetrieblich betrachtet sind damit viele Probleme vorprogrammiert. Es darf an dieser Stelle ohne weitere empirische Belege die These vertreten werden, dass diese Situation für die heutige Personalarbeit vieler Unternehmen weitgehend Neuland darstellt. Volkswirtschaftlich dagegen muss dies nicht in jedem Fall ein Nachteil sein. Denn auf diese Weise geraten stärker solche Arbeitskräfte in den Blick, die ihren Status als Fachkraft bisher zwar in anderen, möglicherweise sogar job- oder qualifikationsverwandten Umständen - und dabei auch in anderen Unternehmen - bewiesen haben, ihre bisherigen Arbeitsplätze aber vielleicht aufgrund von strukturwandelgetriebenen Verschiebungen zwischen Branchen und Berufsbildern aufgeben oder sogar bereits mehrfach wechseln mussten.

Die „personalpolitische Aktivierung“ dieser Ressource für die fachkräftebedürftige Wirtschaft zwingt einerseits zu einem gezielten, auf den individuellen Bedarf zugeschnittenen Wissenstransfer hin zu diesen Fachkräften. Es setzt hierfür aber andererseits zunächst das Erfahren, die Fokussierung und Inwertsetzung des Wissens und der Berufserfahrung voraus, die diese Menschen bislang in anderen beruflichen und Arbeitgeberumständen erworben haben. In vielen Fällen verschiebt sich damit der Fokus auf eine Kategorie von Fachkräften, die sich ihrer Fachkräfteeigenschaften aufgrund diskontinuierlicher Erwerbsverläufe mitunter selbst gar nicht (mehr) so sicher ist.

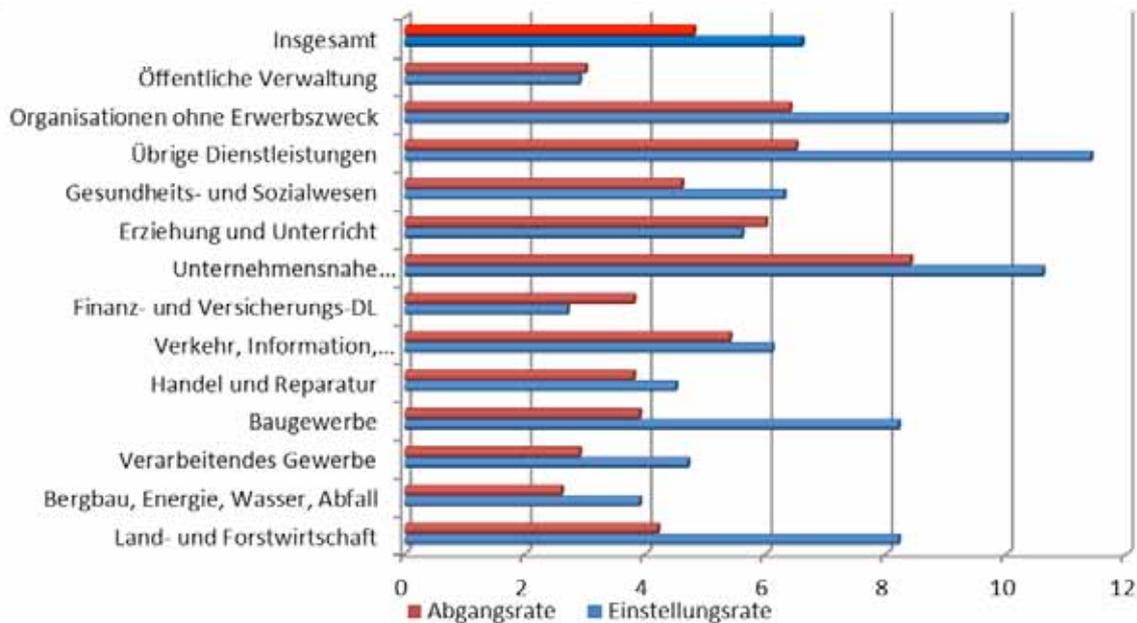
Strukturwandelinduzierte Umbruchsituationen – Beschäftigungsdynamik am Arbeitsmarkt

Rückblickend vor allem auf die letzten zwei Jahrzehnte kommt man um diese Einschätzung nicht herum: Mobilität und Strukturwandel in der Wirtschaft sind letztlich zwei Seiten ein und derselben Medaille, in Zeiten anhaltender Globalisierung ist hier auch kein Ende in Sicht.

Im Gegensatz zu räumlicher Mobilität, die man anhand von Pendlersalden gut abbilden kann, ist das Nachzeichnen beruflicher Mobilität von Erwerbspersonen schwieriger. Zumindest einen leichten Indikator hierfür liefern jedoch Aussagen zu betrieblichen Einstellungen und Abgängen (vgl. Schaubild 5), die zumindest für Ostdeutschland mit den Untersuchungen des IAB-Betriebspanels möglich sind. Zwar lässt die mit den Einstellungs- und Abgangsraten¹² zu kennzeichnende Beschäftigungsdynamik durch Arbeitgeberwechsel keinen automatischen Schluss auf inhaltliche berufliche Neuorientierungen zu. Dennoch vermittelt sie einen realistischen Eindruck über die Notwendigkeit, das Thema Wissenstransfer nicht - wie in der Fachdiskussion bisher zumeist geschehen - allein unter demographischen Gesichtspunkten, sondern auch im Hinblick auf durch den Strukturwandel hervorgerufene berufliche Veränderungssituationen zu betrachten.

¹² Die Einstellungsrate ist die Summe aller Einstellungen in Relation zur Gesamtbeschäftigung. Die Abgangsrate ist die Summe aller Abgänge in Relation zur Gesamtbeschäftigung. Für die Gesamtbeschäftigung wurde der mittlere Personalbestand als Basis betrachtet. Alle Angaben gelten für das erste Halbjahr 2011. Vgl. IAB-Betriebspanel Ostdeutschland 2011. Ergebnisse der sechszehnten Welle 2011. Berlin 2012.

SCHAUBILD 5: EINSTELLUNGS- UND ABGANGSRATEN IN OSTDEUTSCHLAND 2011 NACH BRANCHEN



Quelle: IAB-Betriebspanel Ostdeutschland 2011, S. 21.

Die Untersuchungen des IAB kommen zu dem Schluss, dass die mit Einstellungs- und Abgangsquoten sichtbare Beschäftigungsdynamik in Ostdeutschland bis 2005 schwankend, aber durchweg hoch war. Nach diesem Zeitraum verkehrte sich jedoch die Relation beider Prozesse, seither liegen Einstellungs- und Abgangsquoten oberhalb der Abgangsquoten und spiegeln, selbst im Krisenjahr 2009, eine Zunahme der Beschäftigung wider. Insgesamt stieg die Dynamik dieser Wechselprozesse: 2011 betrug die Einstellungsrate 6,6 Prozent, die Abgangsrate 4,8 Prozent, bei beiden Kennziffern entsprach dies einer Erhöhung gegenüber dem Vorjahr. Auch für Westdeutschland gab es 2011¹³ eine ähnliche Entwicklung, auch hier stieg sowohl die Einstellungsrate, als auch die Abgangsrate, nahm die Dynamik beruflicher Wechsel-situationen mit Arbeitgeberwechsel zu. In Ost- wie Westdeutschland wurde auch 2013 diese hohe Dynamik beibehalten, wenngleich die Intensität leicht nachließ.¹⁴

Wie im Branchenvergleich (Schaubild 5) deutlich wird, existiert eine besonders hohe Dynamik des Beschäftigungswechsels z.B. in der gesamten Dienstleistungsbranche und den Organisationen ohne Erwerbszweck.¹⁵ Überdurchschnittliche Werte zeigen sich auch im Bereich Verkehr, Information und Kommunikation, wohingegen der reine Öffentliche Sektor bisher erkennbar wenig durchlässig ist. Interessanterweise zeigt sich damit, dass sich hier viele Branchen als besonders dynamisch erweisen, d.h. massenhaft Wechselsituationen anzeigen, die in den zurückliegenden Jahren im Saldo nicht das höchste Beschäftigungswachstum (wie z.B. Baugewerbe, Verarbeitendes Gewerbe) aufwiesen und folglich eher nicht im Mittelpunkt von Wirtschaftsanalysen standen.

„Freiwillige Mobilität“ der Beschäftigten – aus Sicht der Unternehmen oft genug unfreiwillig

Die Untersuchungen des IAB belegen überdies eine sich im Zuge des spürbaren Fachkräftebedarfs wandelnde Ursachenkonstellation für berufliche Wechselsituationen: Zwar dominieren „unfreiwillige Anlässe“ (Auslaufen befristeter Verträge, Kündigungen seitens des Arbeitgebers) mit zusammen 42 Prozent der Fälle hier noch immer (in Westdeutschland 36 bzw. in 2013 37 Prozent¹⁶), auf mittlererwei-

¹³ Vgl. im Folgenden IAB-Betriebspanel Ostdeutschland. Ergebnisse der sechzehnten Welle 2011. Berlin 2012, S. 19 ff., ergänzt um einzelne Aktualisierungen durch Land Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der achtzehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsberichte Nr. 38. Potsdam/Berlin 2014.

¹⁴ Vgl. Land Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der achtzehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsberichte Nr. 38. Potsdam/Berlin 2014, S. 15ff.

¹⁵ Für diesen hohen Wert erscheint der große Stellenwert befristeter Stellen als plausible Erklärung, der einen hohen laufenden Umschlag zur Folge hat.

¹⁶ Land Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der achtzehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsberichte Nr. 38. Potsdam/Berlin 2014, S. 17ff.

le fast 30 Prozent zugenommen haben aber Kündigungen auf Wunsch der Arbeitnehmer (in Westdeutschland sogar 39 Prozent bzw. 38 Prozent in 2013).¹⁷ Die damit zumindest für Westdeutschland bereits erreichte Dominanz „freiwilliger Mobilität“ der Beschäftigten macht den notwendigen Wissenstransfer aus Sicht der Unternehmen damit weit weniger kalkulierbar als bisher gedacht.

Der Vergleich der Unternehmen nach Betriebsgrößen zeigt in punkto Mobilität erneut, und zwar in Ost- wie Westdeutschland, die strukturelle Nachteilssituation kleiner Betriebe. Mobilität durch Kündigungen von Arbeitgeber-, wie Arbeitnehmerseite nimmt mit zunehmender Betriebsgröße ab, d.h. ist in kleinen Unternehmen umgekehrt besonders ausgeprägt, lediglich das Auslaufen befristeter Verträge und Übergänge in den Ruhestand sind für größere Unternehmen typischer. Werden ansonsten die Relationen zwischen „freiwilligen“ und „unfreiwilligen“ Austritten betrachtet, so verschieben sich diese mit zunehmender Betriebsgröße hin zu einem spürbaren Übergewicht „unfreiwilliger“ Austritte. Umgekehrt heißt dies jedoch: Schon heute, d.h. noch vor dem in den nächsten Jahren plausiblerweise zu erwartenden stärkeren Abwerben größerer Unternehmen, sind kleine und kleinste Unternehmen stärker von Wechselprozessen betroffen, die von ihren Mitarbeitern selbst angestoßen werden und deswegen aus Sicht der Unternehmen vor dem Hintergrund zunehmender Fachkräfteengpässe überwiegend nicht willkommen sein dürften. Auch hier zeigen sich im Ergebnis für kleine Unternehmen beim Thema Wissenstransfer - und eben nicht nur aus demographischen Gründen - besonders große Herausforderungen.

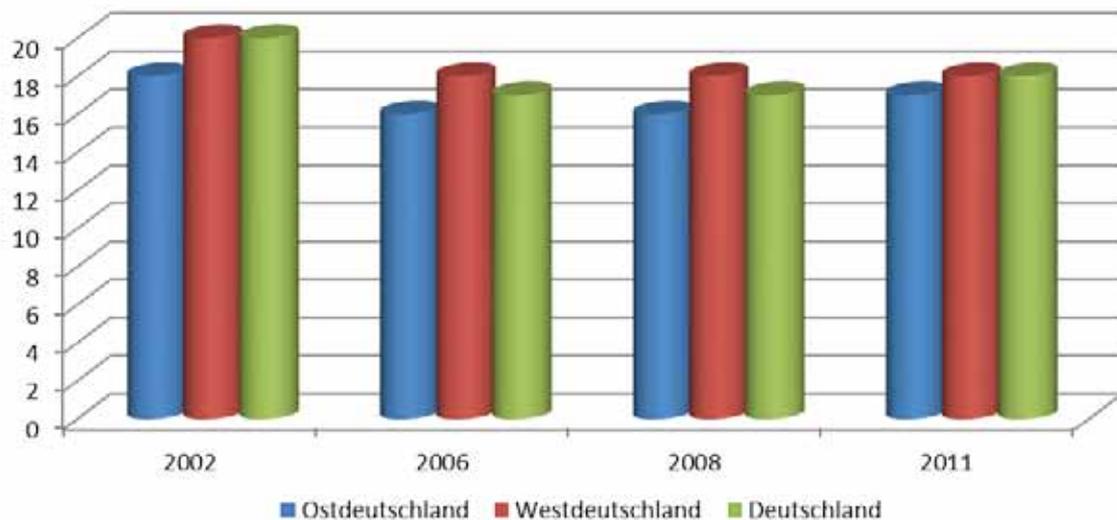
Altersspezifische Maßnahmen in Unternehmen - Stagnation trotz demographischer Wende

Es ist unmöglich, anhand einschlägiger Statistiken eine Aussage über Stellenwerte oder gar Wirkungen zu treffen, die Aktivitäten des Wissenstransfers in deutschen Unternehmen bisher tatsächlich erreicht haben, da diese Maßnahmen nicht separat und repräsentativ in Untersuchungen erfasst werden. Dennoch lassen sich indirekt zumindest teilweise plausible Rückschlüsse aus empirischen Untersuchungen ziehen, die den thematischen Bogen um personalpolitische Maßnahmen etwas weiter gespannt haben - und diese Rückschlüsse sprechen eindeutig gegen die Vermutung, dass dieses Thema in der Praxis von Unternehmen bisher weite Kreise ziehen konnte.

Im Rahmen des IAB-Betriebspanels wurden im Kontext der Debatte zu Demographie und Fachkräftebedarfen auch Informationen zum Umfang und der Art personalpolitischer Aktivitäten abgefragt, die im weiteren Sinne als altersspezifische Personalmaßnahmen bezeichnet werden können. Auch wenn hierbei das Thema Wissenstransfer hierbei nicht explizit benannt ist, werden zumindest einzelne Maßnahmen erwähnt, die durchaus einen Kontext zum Wissenstransfer darstellen. Der Zeitvergleich verschiedener Erhebungen (vgl. Schaubild 6) macht hierbei deutlich, dass der Stellenwert solcher Personalmaßnahmen insgesamt in Unternehmen im Rückblick auf etwa 10 Jahre stagniert, obgleich andererseits der Stellenwert des Themas Demographie im selben Zeitraum rasant gestiegen ist und folglich anderes zu vermuten wäre.

¹⁷ Der Rest entfiel z.B. auf Übergänge in den Ruhestand.

SCHAUBILD 6: ANTEIL DER BETRIEBE MIT ALTERSSPEZIFISCHEN PERSONALMASSNAHMEN IM ZEITVERLAUF



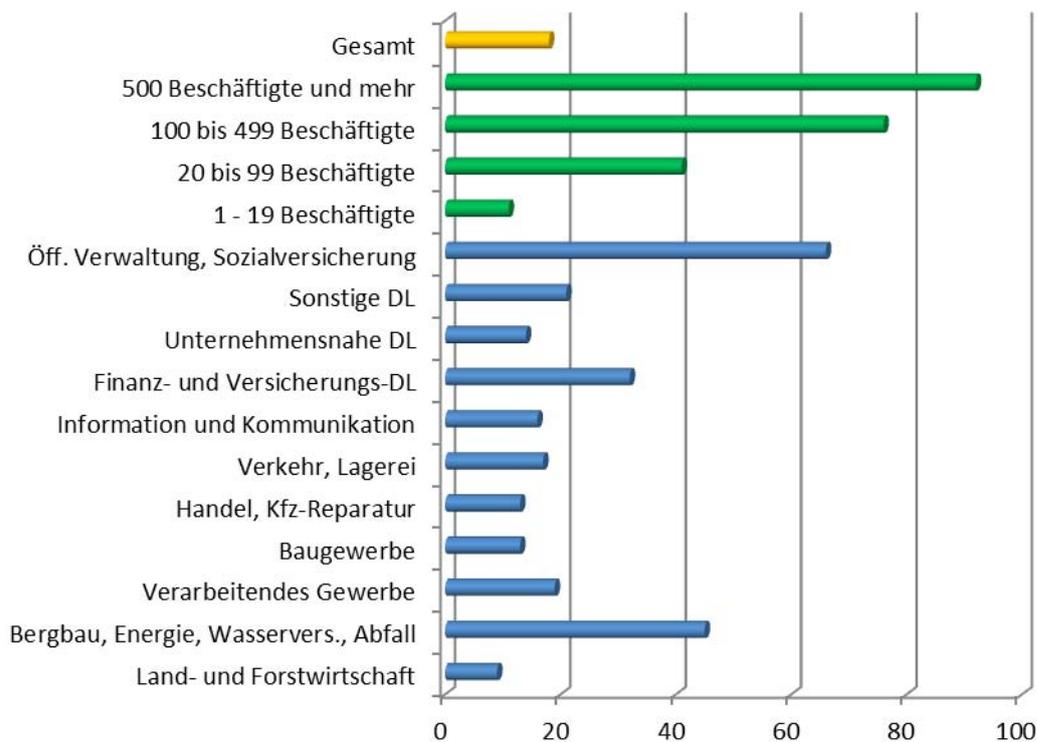
Quelle: IAB-Betriebspanel 2011, entnommen IAB-Kurzbericht 13/2013.

Zwar muss diese Aussage insofern ausbalanciert werden, als in den 18 Prozent Unternehmen mit Personalmaßnahmen (2011) immerhin 56 Prozent der Beschäftigten arbeiten. Auch kann weiterhin vermutet werden, dass in kleinen Unternehmen oft auch informell vereinbarte personalpolitische Aktivitäten greifen, die auf diese Weise nicht erfasst werden.

Ungeachtet dessen zeigt sich hier jedoch umgekehrt, dass (vgl. auch Schaubild 7) tendenziell kleinere und mittlere Unternehmen – und damit vor allem die von ihnen geprägte ostdeutsche Unternehmenslandschaft – (zu) wenig altersspezifische Aktivitäten anbieten. Die im Laufe der letzten Jahre deutlich zugenommene Alterung der Belegschaften hat in der Summe überhaupt nicht zu einem messbaren Zuwachs an entsprechender Personalarbeit geführt und lässt offenbar auch viele Unternehmen wichtiger Industriebereiche außen vor.¹⁸

¹⁸ Vgl. Leber, Ute u.a.: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren. IAB-Kurzbericht 13/2013.

SCHAUBILD 7: ANGEBOT AN ALTERSSPEZIFISCHEN PERSONALMASSNAHMEN NACH BRANCHE UND BETRIEBSGRÖSSE 2011/19



Quelle: IAB-Betriebspanel 2011, entnommen IAB-Kurzbericht 13/2013.

Rückläufige Nutzung von Altersteilzeit schafft Spielraum für Transferarbeit

Ein tieferer Blick in die Struktur altersspezifischer Personalmaßnahmen²⁰ zeigt, dass - innerhalb der erwähnten Stagnation insgesamt - durchaus gegenläufige Entwicklungen festzustellen sind. Im Kontext des Themas Wissenstransfer hervorzuheben ist hierbei zunächst die Tatsache, dass - nach dem Auslaufen finanzieller Förderungen durch die Bundesagentur für Arbeit - der Anteil von Betrieben mit praktizierten Altersteilzeitmodellen zurückgegangen ist. Andererseits wird er von ca. 8 Prozent aller Unternehmen noch immer als altersspezifische Personalmaßnahme umgesetzt und behauptet im Vergleich einen Spitzenplatz. Da diese Modelle - entgegen der ursprünglichen Intention des Gesetzgebers - weitgehend im Blockmodell umgesetzt wurden, lässt der Rückgang ihrer Verbreitung zumindest auf leicht gewachsene Spielräume für Aktivitäten des Wissenstransfers schließen, wobei keine Aussage über die Nutzung solcher Spielräume möglich ist. Auch andere Maßnahmen können als hilfreiche Rahmenbedingung für Wissenstransfer in Unternehmen gelten, z.B.

- Weiterbildung unter Einbeziehung von Älteren (9 Prozent der Unternehmen bieten dies an);
- besonders altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze, Gesundheitsförderung und spezielle Weiterbildung für Ältere, dies wird jedoch nur zwischen 1-4 Prozent von Betrieben mit älteren Beschäftigten angeboten;
- altersgemischte Arbeitsgruppen, einziges Instrument des Wissenstransfers, das hierbei dezidiert ausgewiesen wird, nehmen im Stellenwert langsam zu, mit ca. 6,5 Prozent der Unternehmen wird dies jedoch immer noch von einer absoluten Minderheit praktiziert.

¹⁹ Prozentualer Anteil der Betriebe mit älteren Mitarbeitern (>50 Jahre), die entsprechende Maßnahmen anbieten. Daraus können jedoch nicht zwingend Aussagen über die Inanspruchnahme getroffen werden.

²⁰ Vgl. im Folgenden: Leber, Ute u.a.: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren. IAB-Kurzbericht 13/2013, S. 4ff.

Wissenstransfer im Unternehmen - informelle und formelle Wege mit Vor- und Nachteilen

Wie zuvor erläutert ist es gegenwärtig nicht möglich, einen quantitativen Überblick zur tatsächlichen Verbreitung von Wissenstransfermaßnahmen in Unternehmen zu geben. Zumindest ist es aber möglich, den bei diesem Thema in Unternehmen bestehenden bzw. grundsätzlich praktizierbaren Spielraum qualitativ zu beschreiben. Auch wenn die in der Übersicht aufgelisteten Instrumente und Formen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können und sich mitunter in der praktischen Umsetzung auch vermischen, so sind (vgl. Übersicht 1) die bisher im Vordergrund stehenden Maßnahmen des Wissenstransfers grob zwei Kategorien - eher personengebundenen bzw. eher daten- und informationszentrierten Wegen - zuzuordnen, die folgende Spezifika aufweisen:

Personengebundene Aktivitäten des Wissenstransfers sind in der Regel sehr gut geeignet, jenseits des formalisierbaren Wissens auch informelle Bereiche des Wissens und der Erfahrung erfassen und transferieren zu können. Sie funktionieren häufig stark anlassbezogen, erfordern andererseits jedoch häufig personalpolitischen Vorlauf und Strategie und sind zeitaufwändig, wenn tatsächlich der Großteil des anvisierten Wissens erfolgreich transferiert werden soll. Zwar sind sie eher wenig kostenintensiv und scheinen deshalb für kleinere Unternehmen geeignet, doch der erwähnte personalpolitische Vorlauf und laufende Aufwand in der Umsetzung bereitet vielen kleineren Unternehmen große Schwierigkeiten und legen nahe, den Wissenstransfer für Unternehmen dieser Größengruppe - so weit wie praktisch möglich - durch externe Impulse, z.B. über öffentlich geförderte Aktivitäten, anzustoßen.

Überdies funktionieren personengebundene Aktivitäten des Transfers insofern keineswegs automatisch, als die Wissen abgebenden Personen - als bisherige Träger eines Wissens, das häufig genug über lange Jahre hinweg ihr persönlicher Wettbewerbsvorteil war - ein sensibles Klientel darstellen. Denn der praktische Transfer von Wissen bedeutet letztlich den Versuch des Managements, das erworbene Fachwissen von der überwiegend, mitunter gar ausschließlich individuellen Nutzung durch diese Personen zu trennen. Nur so kann es, entpersonalisiert und nicht zuletzt auch „entemotionalisiert“, an andere weitergegeben werden. Warum, so darf man jedoch fragen, sollten ökonomisch rational handelnde Individuen, wie es auch Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt sind, diesem Ansinnen des Unternehmens stets ohne Einschränkung folgen? Mit ihrer freiwilligen Mitwirkung und ihrem Engagement steht und fällt daher das Gelingen, dies ist jedoch in aller Regel nur bei glaubhaften Zusagen zur Vermeidung von Status- und Einkommensverlusten, zur weiteren Beschäftigungssicherheit und anderen Aspekten eines fairen Umgangs bis zum individuell geplanten Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu erwarten.

Informations- und datenzentrierte Aktivitäten des Wissenstransfers verfolgen mittlerweile sehr ausgefeilte Strategien des Wissenstransfers. Sie sind sehr viel besser in der Lage, die notwendig zu transferierenden Informationen breit aufzubereiten, können jedoch informelles Wissen und Erfahrungswerte kaum einbeziehen, da dokumentationsfähiges Wissen „nur die Spitze des Eisberges (darstellt), der Großteil des betrieblichen Know hows ... in den Köpfen der Mitarbeiter (ist)“.²¹ Auch sie funktionieren zudem nicht voraussetzungslos. Oft lohnt die Implementierung und laufende Umsetzung aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen heraus nur für größere Unternehmen, die in der betreffenden Beschäftigtengruppe auch ein quantitativ zählbares Problem haben. Auch die für die Wirksamkeit notwendige laufende Pflege ist in aller Regel nur durch professionelle eigene Personalarbeitskapazitäten in Unternehmen abzusichern, die sich bei kleineren Unternehmen unterhalb einer Schwelle von ca. 20 – 25 Beschäftigten in der Regel noch nicht herausgebildet haben.

Daneben ist herauszustellen, dass diese Maßnahmen für die potenziellen Wissensempfänger lediglich ein Angebot darstellen, das, aus welchen Gründen auch immer, seitens der anvisierten Kollegen nicht zwingend nachgefragt werden muss. Schließlich ist nicht zuletzt deshalb festzuhalten, dass ihr tatsächlicher Beitrag zu einem erfolgreichen Wissenstransfer oft nicht plausibel bemessen werden kann, was sie bei der Suche nach Einsparpotenzialen sogar häufig in die betriebswirtschaftliche Schusslinie bringt. Gerade aufgrund der mittlerweile erreichten Professionalität vieler informations- und datenzentrierter Ansätze birgt die Konzentration auf diese Wege des Wissenstransfers darüber hinaus die Gefahr, die damit verbunden Möglichkeiten zu überschätzen²² bzw. umgekehrt den notwendigen Stellenwert persönlicher Kommunikation, den sozialen Aspekt des Transfers, zu gering zu veranschlagen.

²¹ Vgl. Zukunft im Zentrum: Demographie handhaben. Praxisleitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin 2010.

²² Vgl. Bertelsmann Stiftung: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh 2005, S. 106.

Die Übersicht gegenwärtig einschlägig angewendeter Instrumente und Formen des Wissenstransfers macht dennoch eines deutlich: Alle bisher vordergründig diskutierten und angewendeten Konzepte reflektieren letztlich nur einen vom demographischen Wandel induzierten Wissenstransfer, der zwischen verschiedenen Personen i.d.R. unterschiedlichen Alters innerhalb eines Unternehmens stattfinden soll. Diese Wege des Wissenstransfers blenden dabei ganz weitgehend aus, dass vom Strukturwandel induzierte Notwendigkeiten eines Wissenstransfers „job-to-job“, das möglichst verlustfreie Hinüberretten und Fruchtbarmachen des Wissens von Beschäftigten nach ihrem Ausscheiden aus einem Unternehmen (und damit verbunden Brüchen in der Erwerbsbiographie) hin zu neuen Beschäftigungsverhältnissen in anderen Unternehmen gegenwärtig eine große, wie eingangs des Beitrags skizziert sogar zunehmende Rolle spielen.

ÜBERSICHT 1: WISSENSTRANSFER IM UNTERNEHMEN - BEKANNTE INSTRUMENTE IM ÜBERBLICK²³

Instrumente/Formen	Thematischer Fokus	Vorteile und Nachteile
Personengebundene Instrumente		
Altersgemischte Teams	Arbeiten im altersheterogenen Team, dauerhaft oder befristet (Projektteams)	WT erfolgt informell und mit hoher Eigendynamik Synergien zwischen Alt und Jung, gegenseitige Assistenz bei Problemen, Innovationsimpulse i.d.R. keine besondere Vorbereitung notwendig WT erfolgt nicht formalisiert und dokumentiert Bereitschaft zum WT von Perspektive der Paten im Betrieb beeinflusst (Beschäftigung)
Lerntandems	Gemeinsames Aufbereiten von wichtigen Arbeitsaufgaben	hohe Flexibilität, i.d.R. wenig Vorbereitung notwendig Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung geeignet für schnelle Übergabe von Schlüsselpositionen, z.B. in Kleinunternehmen (Handwerk) nur eingeschränkt dokumentierbar (Arbeitsmappen) Arbeitsausfall während des WT Erfolgsfaktor Freiwilligkeit des Ausscheidens
Ombudsmannkonzept	Ältere Beschäftigte als Vertrauensleute für Probleme jugendlicher Mitarbeiter	vertrauliche individuelle Ansprachen senken Kommunikationsbarrieren hohe Anforderungen an Moderations- und Problemlösungsfähigkeit der OM unkalkulierbarer Arbeitsaufwand Statusfrage der OM im Unternehmen klären
Patenschafts- und Coachingmodelle	Bilaterale Tandembeziehungen	geeignet für Einarbeitung neuer Kollegen, z.B. nach Ausbildung bzw. Eintritt ins Unternehmen stark abhängig von Vertrauen und gegenseitiger Kommunikation, Potenzial für „storytelling“ Bereitschaft zum WT von Perspektive der Paten im Betrieb beeinflusst (Beschäftigung) Statusfrage der Paten im Unternehmen klären
Senior-Berater	Ehemalige Beschäftigte beraten als Experten individuell (bilateral) oder als Netzwerk jüngere Beschäftigte im Unternehmen	positive Impulse für Unternehmensbindung, Potenzial für „storytelling“ geringe(re) Kosten für Unternehmen Status der Experten im Unternehmen klären Transparenz und Qualitätssicherung der Assistenz als Aufgabe des Unternehmens

²³ Für die Übersicht wurden neben eigenen Erfahrungswerten insbesondere herangezogen: Bertelsmann Stiftung: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh 2005; www.age-management.net; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Fachkräfte sichern. Wissens- und Erfahrungstransfer. Berlin 2012; Kühnert, Uwe; Winkelmann, Tino: Zukunft braucht Erfahrung. Leitfaden demographiebewußter Personalarbeit. WEQUA Lauchhammer 2011.

Mentoring	Weitergabe von Erfahrungswissen für Führungspositionen	WT von Erfahrungswissen jenseits formaler Qualifikationen Einführung in kollegiale Netzwerke, frühe Integration ins Unternehmen Passfähig für Einarbeitung potentieller Führungskräfte, Potenzial für "storytelling" Hoher Arbeitsausfall während WT, ggf. Schulungskosten für Mentor, längerer Prozess Erfolgsfaktor Freiwilligkeit des Ausscheidens der Mentoren
Moderierte Übergabegespräche	Weitergabe von Erfahrungswissen für konkrete Positionen	idealtypisch längerer Prozess (Staffetten), ggf. aber nur gedrängtes Zeitfenster zur Verfügung Moderation des WT empfohlen, damit Kostenfaktor WT bei wichtigen Informationen, aber oft nicht bei Erfahrungswissen möglich (zu kurz) Erfolgsfaktor Freiwilligkeit des Ausscheidens der Übergebenden entscheidend
Workshopformate, z.B. "Lessons Learned" (Gesammelte Erfahrungen)	Regelmäßige öffentliche Bilanzierungen von Erfahrungen im Unternehmen	positive Auswirkung auf Unternehmenskultur durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch Potenzial für "storytelling" Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung breite Ausstrahlung auf viele MA kontinuierlich hoher Aufwand für Moderation, Vorbereitung, Dokumentation
Generationenbegegnungen außerhalb des unmittelbaren Arbeitsprozesses	Gemeinsame Veranstaltungen für Betriebsangehörige (Events, thematische Stammtische, Familientage u.ä.)	hohe Eigendynamik des WT starke Unternehmensbindung und Entwicklung kollegialer Vertrauensverhältnisse Nichtmeßbarkeit des unmittelbar tatsächlich erfolgenden WT, daher Kritikanfälligkeit (Kosten)
Daten- und informationszentrierte Instrumente		
"Gelbe Seiten", Wissenskarten	(Graphische) Auflistung der Kompetenzprofile von Mitarbeitern inkl. Erfahrungen, Kontakte (Nachschlagewerk) bzw. Auflistung von Wissensbeständen und -strukturen im Unternehmen	einfache und plausible Erarbeitung Wertsschätzung der Beschäftigten Angebotsformat, das individuell nicht nachgefragt werden muss (WT nicht garantiert) Netzwerkwirkung nicht zwangsläufig Pflege durch lfd. Einarbeitung der Ergebnisse von MA-Gesprächen notwendig insgesamt hoher Arbeitsaufwand
FAQ-Sammlungen (Frequently Asked Questions)	Aufbereitung gezielter Informationen zu besonders wichtigen Themen	relativ einfache Erarbeitung und Pflege Beschleunigung von Einarbeitungsprozessen Festlegung von Prioritäten kann nicht alle Informationen einblenden thematische Kategorisierung schwierig, informelles Erfahrungswissen wenig beschreibbar nur webbasiert sinnvoll (Intranet) hoher laufender Pflegeaufwand Angebotsformat, das individuell nicht nachgefragt werden muss (WT nicht garantiert)
Unternehmensinternes Wiki	"Offenes Autorensystem" für Wissens- und Erfahrungsträger im Unternehmen	positive Impulse für Unternehmenskultur und -bindung, Innovationskultur Bereitschaft und Darstellungsfähigkeit der Wissensträger unterschiedlich ausgeprägt redaktionelle Begleitung zur Strukturierung, Organisation, Pflege und Motivation zur Mitwirkung notwendig wenig informelles Erfahrungswissen beschreibbar Softwarekosten, Zeitaufwand Angebotsformat, das individuell nicht nachgefragt werden muss (WT nicht garantiert)

Wissenstransfer für Beschäftigte im Strukturwandel – Kernaufgabe des Beschäftigtentransfers

Das gedankliche Verbinden der Themen Wissenstransfer und Strukturwandel mit dem Ziel, eine Mobilität auf dem Arbeitsmarkt zu befördern, die es Beschäftigten erlaubt, trotz vielfach unfreiwilligem Ausscheiden aus Beschäftigungsverhältnissen ihre Kompetenz als Fachkraft in neue Jobs einbringen zu können, im Idealfall sogar eine Aufwärtsmobilität im Erwerbsleben möglich zu machen (bzw. zumindest eine Abwärtsmobilität zu verhindern), stellt für eine dynamische Volkswirtschaft eine wichtige Herausforderung dar.

Ein solcher Wissenstransfer entlang der Bruch- und Wechselstellen von Berufsbiographien, der zuvorderst dem einzelnen Beschäftigten dient, aber durch die Aufrechterhaltung und schnelle Neu-Abrufbarkeit seines Fachkräftepotenzials auch den Unternehmen, ist bei der Umsetzung des Instruments des Beschäftigtentransfers (Transfergesellschaften) von großer Bedeutung. Sofern zwischen den betrieblichen Sozialpartnern infolge anstehender Betriebsänderungen und im Ergebnis eines Interessensausgleichs ein Sozialplan mit Regelungen für den finanziellen Ausgleich durch Wegfall der betreffenden Arbeitsplätze vereinbart wird, der neben dieser klassischen Abfindungskomponente auch eine zusätzliche Reintegrationskomponente („Transfersozialplan“) aufweist, bietet die damit mögliche Einrichtung von Transfergesellschaften bei einem dritten Vertragspartner (Transferträger) die Möglichkeit,

- sich seitens des Unternehmens von Arbeitskräften zeitnah, d.h. ohne Abwarten der tariflich oder gesetzlich erreichten Kündigungsfristen, trennen zu können,
- sich in dieser schwierigen Situation seitens der betroffenen Arbeitnehmer aber dennoch in eine Situation zu begeben, in der sie nicht den Status von Arbeitslosen inne haben und ihnen zusätzliche, vom abgebenden Unternehmen finanzierte Ressourcen zur Reintegration zur Verfügung stehen.²⁴

Einziges Ziel bei der Umsetzung von Transfergesellschaften ist es, in gemeinsamer Anstrengung mit den Beschäftigten für sie möglichst schnell einen neuen Arbeitsplatz zu finden und hierbei bei Bedarf Qualifizierung, Praktika oder auch Probearbeitsverhältnisse²⁵ offensiv zu nutzen. Dies geschieht seitens der Beschäftigten und auch der personalabgebenden Unternehmen mit der Erwartung, dass ihr bisher erworbenes berufliches Wissen, ihre explizit und implizit gemachten Erfahrungen, nicht zuletzt ihre für neue Aufgaben einsatzfähigen Talente, fruchtbar gemacht werden. Der auf diese Weise in den neuen Berufsabschnitt bzw. zum neuen Arbeitgeber anstehende Wissenstransfer bewerkstelligt sich jedoch nicht von selbst,

- da viele Arbeitgeber mit „olympiareif“ formulierten Anforderungen für die zu besetzenden Stellen in der Regel eine sprachlich abschreckende, für den tatsächlichen Bedarf zu unkonkrete Orientierung für das von ihnen benötigte Wissen abgeben,
- da andererseits viele der bisher andernorts im Erwerbsleben aktiven Fachkräfte, noch dazu in einer für sie oft erstmalig unmittelbar erlebten beruflichen Krisensituation, durch jahrelanges Arbeiten in einer oft hochspezialisierten Tätigkeit und dem Eingebundensein in Routinen, nicht nur mit den Feinheiten erfolgreicher Bewerbungsstrategien und dem dafür notwendigen Selbstbewusstsein überfordert, sondern sich insgesamt über ihre aktiv vorhandenen, mit geringem Aufwand reaktivierbaren oder anderweitig ungenutzt schlummernden Wissensbausteine völlig im Unklaren sind.

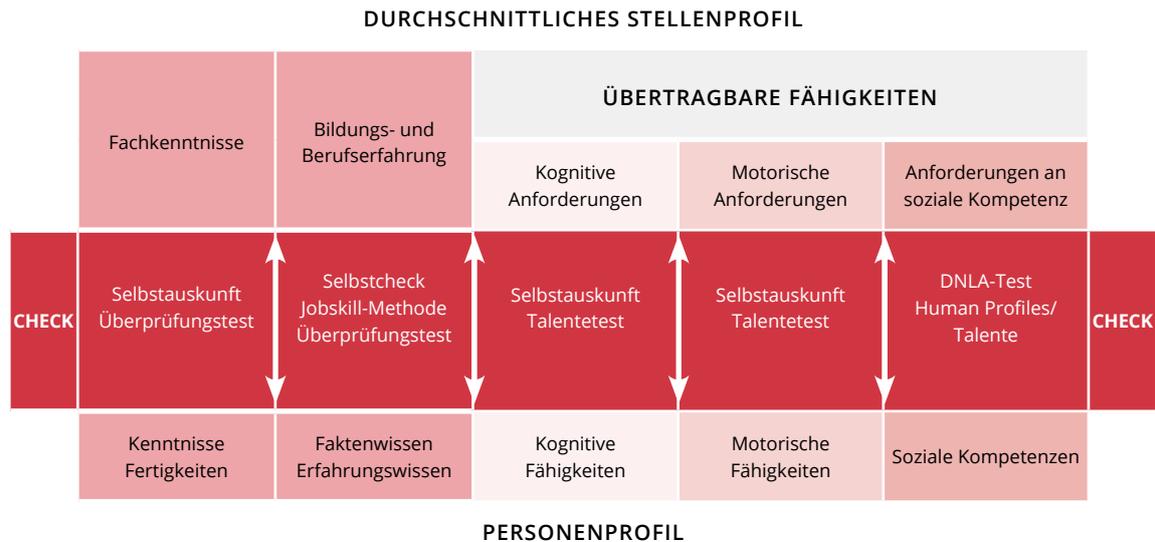
²⁴ Die Entscheidung für den Übertritt in eine Transfergesellschaft ist freiwillig (dreiseitiger Vertrag), nicht zuletzt weil die TG-Beschäftigten dann auf Teile ihrer erworbenen Sozialplanansprüche verzichten. Die Betroffenen haben hierbei längstens 1 Jahr den Status von Transferkurzarbeitergeldempfängern, erhalten in dieser Zeit vom abgebenden Unternehmen eine Aufstockung ihrer Einkommens auf zumeist 80 Prozent der früheren Nettobezüge, können auf einen Betreuungsschlüssel von mindestens 1:50 zurückgreifen und haben Zugriff auf vom Unternehmen bereitgestellte Qualifizierungsmittel. Sofern während der Transfergesellschaft keine Vermittlung gelingt, besteht im Anschluss Anspruch auf Arbeitslosengeld auf Grundlage der vor dem Eintritt erworbenen Rechtsansprüche (Höhe, Dauer der Leistung). Den Rechtsrahmen und die Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit regelt §110 SGB III. Vgl. Backes, Siegfried: Transfergesellschaften. Grundlagen, Instrumente, Praxis. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Saarbrücken 2009.

²⁵ Hierfür besteht für die Beschäftigten die Option, bei einem Ausscheiden aus der Transfergesellschaft durch Aufnahme einer neuen Arbeit ihren Vertrag mit dem Transferträger ruhend zu stellen. Sollte sich die Arbeitsstelle nicht als passfähig erweisen, besteht das Recht zur Rückkehr in die TG bis zum ursprünglich festgelegten Ende der individuellen Laufzeit.

Die Individuelle Job-Such-Strategie – das InJobss-Konzept

In dieser Situation kommt es folglich darauf an, mit einem geeigneten Ansatz beide Seiten soweit zueinander zu bringen, dass Nachfrage und Angebot konkret zueinander finden können. Bei der PersonalTransfer GmbH wird dies seit Jahren erfolgreich mithilfe des InJobss-Konzepts (Individuelle Job-Such-Strategie, vgl. Schaubild 8) realisiert, um eine passgenaue Jobvermittlung der in die Transfergesellschaft eintretenden Beschäftigten auf konkrete Stellenangebote unter gezielter Einbeziehung bisher erworbenen Wissens (Qualifikationen und Berufserfahrungen) zu erreichen.

SCHAUBILD 8: HANDLUNGSRAHMEN DES INJOBSS-KONZEPTS



Quelle: PersonalTransfer GmbH.

Die Intentionen bei der Anwendung des InJobss-Konzepts bestehen im Einzelnen darin,

- die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Arbeitssuchenden anhand nachprüfbarer Standards mit der Job-Skill-Methode präzise zu erfassen, hierbei erfolgt eine detaillierte Stärken- und Schwächenanalyse und wird im Rahmen eines Tiefenprofilings systematisch nach übertragbaren Fähigkeiten innerhalb so genannter Job-Familien gesucht;
- die Anforderungen der jeweils offenen Stelle in Unternehmen mittels eines Job-Skill-Stellenprofils festzustellen, mithin eine strukturierte Arbeitsplatzanalyse durchzuführen;
- die in Gegenüberstellung der individuellen Wissensprofile der Arbeitssuchenden und der Anforderungen der Unternehmen feststellbaren Qualifikationsbedarfe zu ermitteln;
- ggf. weitere Vermittlungshemmnisse festzustellen, die unabhängig vom bisher erworbenen Wissen bestehen und
- damit insgesamt eine individuelle Berufswegeplanung für bzw. gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten, die letztlich eine passgenaue Vermittlung möglich macht.

Tiefenprofilung mit der Job-Skill-Methode

Ziel aller Profilingaktivitäten der Beschäftigten in den betreuten Transfergesellschaften ist der Abgleich der erarbeiteten Job-Skill-Personenprofile mit den in Job-Skill-Stellenprofile „übersetzten“ Unternehmensanforderungen der offenen Stellen, um ein möglichst passgenaues Matching zu garantieren. Die bereits erwähnte Job-Skill-Methode bildet den allgemeinen Rahmen des Tiefenprofilings, das auf diese Weise erworbenes Wissen beschreibt und transferfähig macht. Bei den Teilnehmenden führen die Interviews gezielt durch alle Berufserfahrungen und Qualifikationsstufen. Die Parallelität des Fragesystems auf der Unternehmensseite ermöglicht eine begrifflich abgestimmte Vergleichbarkeit.

Um möglichst viel nutzbaren Wissenstransfer zu generieren, werden mit den Beschäftigten in Form eines strukturierten Interviews Verhaltensweisen erhoben, welche die befragte Person im Rahmen ihrer beruflichen Arbeit angewandt hat. Alle Fragen setzen an den konkreten Tätigkeiten an, die mit je-

nen der angestrebten Position vergleichbar sind und nicht länger als ca. 3 Jahre zurückliegen. Auf diese Weise entstehen im Tiefenprofiling Job-Skill-Personenprofile, werden ergänzend Fachtests bezogen auf die Profilanforderungen der Job-Familien durchgeführt²⁶ und die soziale Kompetenz getestet. Da in diesem Zusammenhang die allgemeine Beschäftigungsfähigkeit (Employability) bezogen auf den derzeitigen oder gewünschten Beruf, Job bzw. die jeweiligen Jobfamilien festgestellt werden soll, werden auch folgende arbeitsmarktliche Informationen in die Formulierung der Job-Profile aufgenommen:

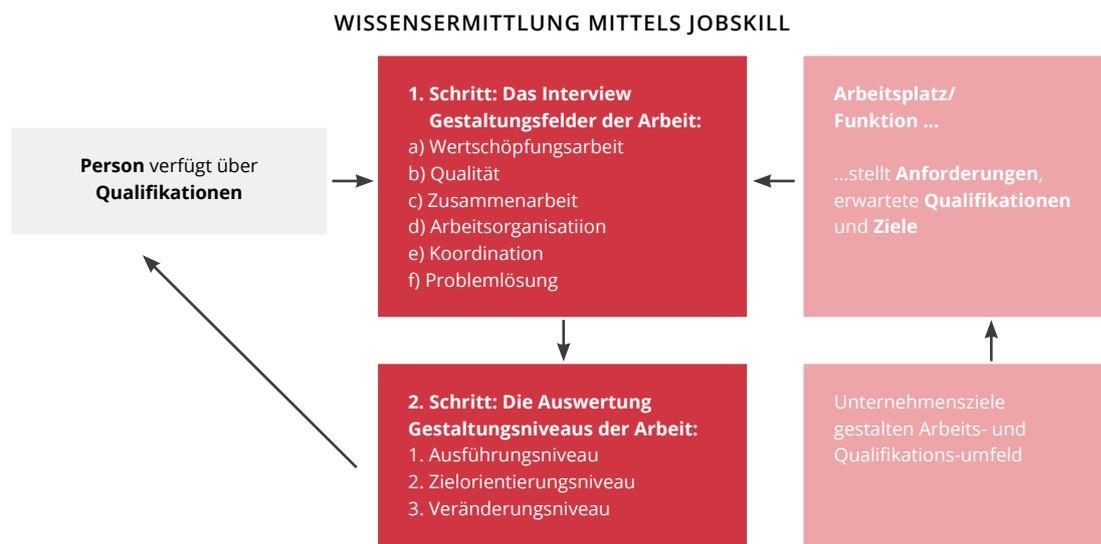
- Berufsbildanforderungen,
- Anforderungen, die von den Fachverbänden formuliert werden, wie z.B. Kammern, Berufsverbänden etc.,
- Analyse der regionalen und überregionalen Stellenanzeigen,
- Analyse der im Internet angebotenen Stellen,
- Analyse des berufsbezogenen Weiterbildungsmarktes,
- Experteninterviews (Personalverantwortliche in suchenden Unternehmen).

Die Teilnehmenden werden an der Recherche soweit als möglich beteiligt. Die erstellten Job Anforderungsprofile bilden die Grundlage zur Feststellung der fachlichen und sozialen Kompetenzen.

Schaubild 9 zeigt einen Überblick über die Grobstruktur der Interviewphase. Durch eine festgelegte Abfolge von Fragen werden folgende wesentliche Teilaspekte von Arbeit beleuchtet:

- Was konkret haben Sie in Ihrer Funktion getan? In der Erhebung geht es dabei um nachweisliche, reale Handlungen des Interviewpartners im Rahmen seiner ehemaligen Arbeit.
- Welche Ziele wollen bzw. sollten Sie erreichen? Mit der Frage nach den "Zielen für das Tun" soll überprüft werden, ob die Tätigkeiten in einen direkten Zusammenhang zu übergeordneten Zielen (z.B. Zielvereinbarungen) standen und Tätigkeiten situativ auf wechselnde Ziele abstimmt werden mussten.
- Was taten Sie, um Ihre Arbeit weiter zu entwickeln? Mit der Frage nach dem "Beitrag zu Veränderungen" soll überprüft werden, inwiefern Qualifikationen im Job entwickelt wurden, die dazu befähigten, Tätigkeiten oder Ziele zu verändern. Letztlich geht es dabei um Qualifikationen, die aufgebaut wurden, damit die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens erhalten wurde.
- Zusammenfassend: Welche Qualifikationen benötigten Sie, um diese Funktion erfolgreich auszuüben?

SCHAUBILD 9: WISSENSERMITTLUNG MITTELS JOB-SKILL-METHODE



Quelle: PersonalTransfer GmbH.

²⁶ Z.B. Selbst- und Fremdschecks zu anwendungsfähigen PC-Kenntnissen, Sprachen, sozialen Kompetenzen (DNLA), Talentechecks im Hinblick auf berufliche Nutzbarkeit.

Dabei ist die Differenzierung in verschiedene Gestaltungsfelder der Arbeit erfolgsentscheidend. Würde sich im Rahmen der Interviews die benannte Frageabfolge ungerichtet auf "die Arbeit" des Interviewpartners beziehen, so erhielte man in der Mehrzahl der Interviews überwiegend Antworten aus dem Bereich der "fachlich wertschöpfenden" Arbeit - z.B. die Beschreibung der Tätigkeiten der Montagearbeiterin am Fließband oder das Vorgehen des Verkäufers im persönlichen Gespräch mit dem Kunden. Neben diesen fachlichen Aufgaben wird an MitarbeiterInnen in modernen Organisationen jedoch noch ein viel breiteres Anforderungsspektrum gestellt. Die eigene Arbeit soll z.B. eigenständig geplant und in Zusammenarbeit mit anderen koordiniert werden. Dabei werden Qualifikationen gefordert, die nicht zwingend mit der fachlichen Tätigkeit an einem einzigen konkreten Arbeitsplatz zusammenhängen. Um gezielt diese "arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen" zu erfassen, wurden nachfolgende 6 Gestaltungsfelder der Arbeit differenziert, die insbesondere den "nicht-fachlichen" Teil von Arbeit in modernen Organisationen näher beleuchten sollen.

- a) Wertschöpfungsarbeit: Was waren die Ziele der fachlich-funktionellen Tätigkeit? Was tat die Person, um diese Ziele zu erreichen?
- b) Qualität: Welche Qualitätsziele wurden verfolgt? Was tat die Person, um die Qualität sicherzustellen?
- c) Zusammenarbeit: Interne und externe Arbeitskontakte und deren Handhabung.
- d) Arbeitsorganisation: Verständnis und Nutzung der Arbeitsorganisation, Handhabung von Kompetenzen und Entscheidungsspielräumen.
- e) Koordination: Planen und Priorisieren von verschiedenen (parallelen) Aufgaben, Handhabung der Koordination vor dem Hintergrund erwarteter Ziele bzw. Resultate.
- f) Problemlösung: Unerwartete, vom normalen Arbeitsverlauf abweichende Situationen und deren effektive, zielführende Handhabung.

Im Interview werden alle Beschreibungen festgehalten. Dazu zählen insbesondere die Antworten zu jedem der Gestaltungsfelder sowie Angaben zu

- persönlichen Kompetenzen (die in direkter Beziehung zu den beschriebenen Anforderungen stehen),
- fachlichen Qualifikationen und berufliche Erfahrungen sowie
- formalen Anforderungen (wie z.B. Arbeitszeit, Mobilitätsbedarf etc.).

Auswertung der Interviews

Die Ergebnisse der Interviews zeigen in der Regel, dass Interviewpartner nicht in allen 6 Gestaltungsfeldern gleich hohe "Niveaus" entwickelt haben. Dieses Resultat steht im Gegensatz zur oft geäußerten, subjektiven Meinung unternehmerischer Personalarbeit, eine Person sei für eine Position entweder "geeignet" oder "nicht geeignet" (dem Prinzip "Alles oder nichts" folgend). Das hier angewendete Modell zeigt hingegen, dass Qualifikationen je nach Gestaltungsfeld sehr differenziert verteilt sein können. In manchen Gestaltungsfeldern hat der Interviewpartner ausgeprägte Qualifikationen, in anderen sind eventuell Investitionen in die Qualifikationsentwicklung erforderlich.

Die Auswertung der Interviews erfolgt durch eine qualitative Analyse im Sinne eines "Analysebaumes": Die Beschreibungen zu den 6 Gestaltungsfeldern werden jeweils 3 Levels, den sogenannten "Gestaltungsniveaus" zugeordnet. Diese Gestaltungsniveaus geben das Ausmaß an, inwieweit die Person aktiv Einfluss auf die Gestaltungsfelder ihrer Arbeit ausübt. Wir unterscheiden folgende Gestaltungsniveaus:

- 1. Ausführungsniveau:** Die Tätigkeiten in einem Gestaltungsfeld werden in der Weise beschrieben, dass anzunehmen ist, dass der Interviewpartner seine Qualifikationen zur (bloßen) Ausführung konkreter Arbeitsanweisungen entwickelt hat.
- 2. Zielorientierungsniveau:** Die Tätigkeiten in einem Gestaltungsfeld werden in der Weise beschrieben, dass anzunehmen ist, dass der Interviewpartner Qualifikationen entwickelt hat, um erwartete Ziele an seine Arbeit mit seinem eigenen "Tun" sowie mit den Aktivitäten anderer Funktionsträger im eigenen Arbeitsbereich in Beziehung zu setzen.

3. Veränderungsniveau: Die Tätigkeiten in einem Gestaltungsfeld werden in der Weise beschrieben, dass anzunehmen ist, dass der Interviewpartner Qualifikationen zur Veränderung von Zielen oder Arbeitsweisen im Zusammenspiel mit anderen Funktionsträgern des eigenen oder anderer Arbeitsbereiche entwickelt hat.²⁷

Auf der Ebene der Job-Skill-Methode allein können diese Selbstbilder jedoch nicht verifiziert werden. Deshalb ergänzen Testverfahren - im Sinne eines verobjektivierten Fremdbildes - die Selbstauskünfte. In der reflexiven Beratung werden Selbst- und Fremdbild gegenübergestellt, Stärken und Schwächen ausgelotet und das Personenprofil mit dem Job Profil verglichen. Das Beratungsziel sind gezielte Anwendungs- und Weiterentwicklungsstrategien.

In der Betrachtung der Hard und Soft Skills gehen wir grundsätzlich von einer gleichgewichtigen Bedeutung beider Kompetenzbereiche aus. Zum einen, weil die Dienstleistungsorientierung und die damit verbundenen sozialen Kompetenzanforderungen zu Schlüsselqualifikationen geworden sind und zum anderen, weil die "weichen Faktoren" sich zu Erfolgsfaktoren bei der Einstellung von Arbeitssuchenden entwickelt haben. Zugespitzt formuliert: Auch ein Hilfsarbeiter, der kein Engagement und keine Motivation mitbringt, hat heute auf dem Arbeitsmarkt keine Chance mehr.

Natürlich kommt es in den zu betrachtenden Job-Familien und in deren Binnenstruktur zu unterschiedlichen Ansprüchen und Gewichtungen bei der Betrachtung der sozialen Kompetenzfaktoren. Die Auswahl der angemessenen Methode zur Feststellung der sozialen Kompetenz wird daher der Rolle der sozialen Kompetenz im Job-Profil angepasst.

Injobss – die Vorteile des Konzepts auf einen Blick

Damit ergeben sich für die Umsetzung des Wissenstransfers in Umbruchsituationen für die betroffenen Menschen und Unternehmen folgende Vorteile:

- Personen- und Stellenprofile werden auf Grundlage einer einheitlichen Analyseverfahren ermittelt (Job-Skill-Methode), das schafft eine einheitliche „Anforderungssprache“ und vermeidet nicht intendierte Mißinterpretationen von beiden Seiten.
- Da Stellenprofile in der Regel auf der direkten Vorgesetztenebene erhoben werden, können die mit ihnen verbundenen Intentionen und Anforderungen sehr viel genauer als in knapp formulierten Stellenanzeigen formuliert werden.
- Injobss eignet sich als Baustein zur Minderung des Fachkräftebedarfs, da bei fehlender „Volleignung“ die Person mit der höchsten Übereinstimmung ihrer differenziert erfassten Wissensbestandteile unter Einschluss identifizierter übertragbarer Fähigkeiten innerhalb bestimmter Jobfamilien vermittelt werden kann.
- Injobss wird den Interessen der Arbeitssuchenden gerecht. Das Konzept verbindet Verfahren der Persönlichkeits- und Kompetenzmessung mit einer Selbsteinschätzung. So erfolgt eine reflektive und aktivierende Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen, Ansprüchen, Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Grenzen.
- Injobss ermöglicht Methoden- und Testkombinationen. Die Intensität des Tiefenprofilings können personenabhängig variiert, Hard- und Softskills angemessen berücksichtigt werden.
- Injobss formuliert nachvollziehbare ggf. noch bestehende Qualifikationslücken und Weiterbildungsbedarf.

²⁷ Zum methodischen Verständnis der Niveau-Unterscheidung ist anmerken: Die genannten Niveaus entsprechen Skalenstufen (1, 2, 3), die aufeinander aufbauen. Das beurteilte Merkmal (Qualifikationen) ist stetig und die gewählte Skala bildet ein Kontinuum ab. Eine Bewertung auf einem höheren Niveau setzt automatisch voraus, dass die darunter liegenden Niveaus erfüllt sind. Stellen- und Personenprofil dienen zur Sicherstellung der Eignung und einer Vermeidung von Überforderung und der Kennzeichnung eines eventuellen Qualifikationsbedarfs.

Überholen ohne einzuholen? Versuch eines Zwischenfazit

Nimmt man den allzu oft zur reinen Platitude verkommenen Begriff der Wissensgesellschaft einmal ernst, auf die wir alle, ob als Unternehmen oder Menschen (Beschäftigte), zusteuern, so scheinen auf diesem Weg die für das Thema Wissenstransfer erwachsenen Probleme in Gänze fast unlösbar.

Immer klarer wird: Das Ausmaß des eigentlich notwendigen Wissenstransfers steigt mit zunehmender Mobilität im Arbeitsmarkt. Ob diese Mobilitätsprozesse nun räumlich, oder demographisch induziert bzw. berufsfachlich entlang von Erwerbsverläufen durch den Strukturwandel erzwungen werden, die Bruchstellen, an denen bisherige Wissensfäden aus der Hand gelegt, zugleich aber auch neu geknüpft werden wollen, nehmen an Zahl rasant zu und werden sich aufgrund der Dynamik der Arbeitsmarktprozesse dabei im konkreten Fall oft als nicht lang vorausschaubar erweisen. Sowohl die in den kommenden Jahren in den Unternehmensbelegschaften demographisch bedingt immens zunehmenden „Wissensübergaben“, als auch der an Tempo nicht nachlassende Strukturwandel werden uns in der Summe Umbruchsituationen am Arbeitsmarkt bescheren, an denen bis dato erworbenes Wissen gesichert und weitergegeben werden muss. Gleicht man dieses Szenario mit den bisher tatsächlich realisierten bzw. auf nahe Sicht realistischen Aktivitäten des Wissenstransfers ab, wird deutlich, in welchem Ausmaß wir in der Praxis den schon heute vorhersehbaren Problemlagen hinterherhecheln.

Angesichts dieser Situation sollte Abschied von der Erwartung genommen werden, die vor uns liegenden Wissenstransferprozesse in einzelnen Branchen oder auch im einzelnen Unternehmen durchweg von langer Hand planen oder auch ausschließlich mithilfe von daten- und informationszentrierten Transferinstrumenten lösen zu können. Kleine Unternehmen, so weiß man seit vielen Jahrzehnten, fahren in ihrer Personalarbeit ohnehin stark „auf Sicht“ und sind, wenn überhaupt, vor allem personengebundenen Instrumenten des Wissenstransfers zugänglich. Aber nicht nur sie werden handeln müssen. Mögen die demographisch bedingten Umbruchsituationen anhand der Statistik halbwegs vorhersehbar erscheinen, lässt die angesichts zunehmender Konkurrenz um Fachkräfte zu erwartende Dynamik von Ausgleichsprozessen innerhalb des Arbeitsmarktes - zwischen Branchen, Berufsgruppen, Unternehmen verschiedener Betriebsgröße und existierender Tarifbindung - am Ende vermutlich gerade vielen kleinen und mittleren Unternehmen und auch Organisationen für einen längerfristig geplanten Transfer weit weniger Spielraum als heute gedacht.

Vor diesem Hintergrund kann es keine Patentrezepte und Königswege geben, die auf höherer Ebene zu entwickeln wären und dann für alle Fallkonstellationen exakt „passen“ würden. Vielmehr wird es auch zukünftig nicht anders möglich sein, als Kompetenzen zur Umsetzung von Wissenstransfer quasi überall, also inmitten der davon durchweg betroffenen Akteurslandschaft von Unternehmen, Organisationen und auch staatlichen Einrichtungen, breit und gleichwohl kreativ angepasst an die speziellen Ausgangssituationen zu entwickeln.

Es ist zu hoffen, dass hierbei, trotz des allgegenwärtigen Wettbewerbsdrucks im Kampf um die besten Köpfe, dennoch ausreichend Platz für einen praxisorientierten Erfahrungsaustausch bleibt, der schnelle und wirksame Implementationen guter Lösungen durch eine solche Diffusion dann ganz sicher wesentlich befördern kann. Dies ist zuallererst eine Aufgabe der mit dem Thema konfrontierten Unternehmen und Organisationen selbst, wobei vor allem für kleine Unternehmen ohne eigene Kompetenzen von Personalarbeit der Zugriff auf externe Hilfestellungen stets möglich gemacht und deshalb stets vorgehalten werden muß.

In jedem Fall sollten des Weiteren auch methodische Ansätze stärker in den Blick genommen werden, die – jenseits des idealtypischen demographiebedingten Wissenstransfers zwischen Alt und Jung in ein und demselben Betrieb - das Potenzial von Fachkräften abschätzen und neu wirksam werden lassen, die in ihrer Erwerbsbiographie bereits berufliche Umbruchsituationen durchlaufen haben. Auch dieses Wissen verdient gesichert und im Sinne einer Fruchtbarmachung für neue Jobs transferiert zu werden. Die gegenwärtig und noch auf Jahre hinaus spürbaren Fachkräftebedarfe in vielen Branchen und Berufen schaffen hierfür ein Klima, in dem vieles möglich scheint - weil es einfach nicht anders möglich ist.

Literatur

- [1] Backes, Siegfried: Transfergesellschaften. Grundlagen, Instrumente, Praxis. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Saarbrücken 2009.
- [2] Bechmann, Sebastian u.a.: Beschäftigungsmuster von Frauen und Männern. Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2012. IAB-Forschungsbericht 14/2013.
- [3] Bertelsmann Stiftung: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh 2005.
- [4] Brenzel, H. u.a. Neueinstellungen im Jahr 2012. Strukturwandel und Demographie prägten die Personalsuche. IAB-Kurzbericht 17/2013.
- [5] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Fachkräfte sichern. Wissens- und Erfahrungstransfer. Berlin 2012.
- [6] Fuchs, Johann; Zika, Gerd: Demographie gibt die Richtung vor. Arbeitsmarktbilanz bis 2025. IAB-Kurzbericht 12/2010.
- [7] IAB-Betriebspanel Ostdeutschland. Ergebnisse der sechszehnten Welle 2011. Berlin 2012.
- [8] Kühnert, Uwe; Winkelmann, Tino: Zukunft braucht Erfahrung. Leitfaden demographiebewusster Personalarbeit. WEQUA Lauchhammer 2011.
- [9] Land Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der sechszehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsberichte Nr. 36. Potsdam/Berlin 2012.
- [10] Land Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der achtzehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsberichte Nr. 38. Potsdam/Berlin 2014.
- [11] Leber, Ute u.a.: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren. IAB-Kurzbericht 13/2013.
- [12] Lutz, Burkart: Im Osten ist die zweite Schwelle hoch. Fehlende Arbeitsplätze und Nachwuchsstau vor den Toren des Arbeitsmarktes. Zsh-forschungsbericht, Halle 2001.
- [13] WEQUA Lauchhammer; Handwerkskammer Cottbus: Das Know how der Älteren – eine Chance für KMU unserer Region. Lauchhammer 2006.
- [14] Zukunft im Zentrum: Demographie handhaben. Praxisleitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin 2010.

PROF. DR.-ING. MANFRED BORNMANN

DIE ERHÖHUNG DER FLEXIBILITÄT VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN DURCH DEN SYSTEMATISCHEN WISSENSTRANSFER IM UNTERNEHMEN

Zusammenfassung

Die deutsche Wirtschaft befürchtet, dass der prognostizierte Bedarf an gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften in absehbarer Zeit nicht gedeckt werden kann. Es wird daher notwendig, die in den Unternehmen beschäftigten Know-how Träger nachhaltig zu binden, flexibel einzusetzen und den daraus abzuleitenden betriebsinternen Wissenstransfer effektiv zu organisieren.

Das Wissen wird im Unternehmen in verschiedenen Phasen durch vielfältige Kanäle aufgenommen und verarbeitet. Dieser Prozess führt zwangsläufig zu einer latenten Erhöhung des Wissensniveaus in dem Netzwerk aus Mitarbeitern und Führungskräften.

Die Know-how Anreicherung wird durch einen alternierenden Wissensverlust nach außen gedämpft. Er wird vorrangig verursacht durch die Abwanderung der Leistungsträger oder deren unkoordinierten Übergang in den Ruhestand.

Eine bisher in den mittelständischen Unternehmen nur unzureichend genutzte Variante der nachhaltigen Flexibilisierung der Mitarbeiter ist der betriebsinterne Wissenstransfer zwischen den erfahrenen Fach- und Führungskräften als Sender und den Nachwuchskräften als Empfänger des Wissens.

Zur systematischen Unterstützung der Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen hat die gesellschaft für marketing und personalvermittlung mbh gemeinsam mit der FSG Group einen online gestützten Algorithmus erarbeitet, mit dem der Wissenstransfer effektiv gestaltet werden kann. Als Bewertungsmaßstab für den individuell erreichten Grad der Know-how und Kompetenzausprägung wird der aktuell erzielbare Stellenwert in Euro angegeben.

Mit der Methode können die Aufgaben der Personalgewinnung und der Nachfolge von Unternehmern und Führungskräften effektiv unterstützt werden. Zentrales Element des Wissenstransfers ist die zielorientierte Qualifizierung des Fachpersonals. Der modulare Aufbau der Bildungsangebote der im Projekt gebundenen Partner erlaubt eine hochgradige zeitliche und örtliche Flexibilisierung der individuellen Qualifizierungsmaßnahmen. Die Wirkungsweise der neu entwickelten Stellenwert Methode wird anhand eines Pilotvorhabens zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in den Mitgliedsunternehmen des Bundes der Steuerzahler in Sachsen erprobt.

Der Fachkräftemangel im Mittelstand

Der seit einiger Zeit für die deutsche Industrie und insbesondere den Mittelstand vorhergesagte Fachkräftemangel hat mittlerweile als Thema auf Tagungen, in Diskussionsrunden und mehr oder weniger dramatisch dargestellten Szenarien der Wirtschaftsverbände einen festen Platz gefunden. Ausgangspunkte der kritischen Hochrechnungen sind die durchaus nachvollziehbaren Prognosemodelle der Demographen, die Analyse der Abwanderungsströme aus wirtschaftsschwachen Regionen und die spürbare Anziehungskraft der global operierenden Unternehmen mit starken Marken auf die qualifizierten Fach- und Führungskräfte. Für die akademischen Berufe werden Engpässe vor allem in den technischen und naturwissenschaftlichen Fachrichtungen vorausgesehen.

Folgerichtig versucht man mit politischen und wirtschaftsfördernden Maßnahmen dieser Entwicklung entgegen zu wirken.

Die technisch orientierten Hochschulen werben mit unterschiedlichsten Projekten und Organisationsformen für ein Studium der sogenannten MINT Fächer. Dazu werden sogar die traditionellen Zugangsvoraussetzungen zu einem Hochschulstudium aufgeweicht.

Am anderen Ende des Studiums unterstützen die in den letzten Jahren aufgebauten Karrierezentren der Hochschulen die Absolventen bei ihrem Einstieg in das Berufsleben. Das vorrangige Ziel dieser Initiativen ist es, die mittelständischen Unternehmen der jeweiligen Einzugsgebiete über die frühzeitige Kontaktabahnung zu gut qualifizierten Absolventen bei der Lösung ihres Fachkräfteproblems zu unterstützen.

Die Resonanz bei der Mehrzahl der Mittelständler ist allerdings bisher ernüchternd. Das Problem der für eine nachhaltige Entwicklung des Mittelstandes fehlenden akademisch gebildeten Fachkräfte hat bei den kleinen und mittleren Unternehmen offensichtlich noch nicht einen existenzbedrohenden Status erreicht. Zwar werden Fachkräfte durchaus gesucht, aber einen Absolventen einzustellen und ihn dann systematisch an die betrieblichen Aufgaben heranzuführen, erscheint den meisten Unternehmern als zu aufwändig und zu unsicher. Die formulierten fachlichen Anforderungen an den Mitarbeiter und die erwartete hohe Einsatzbereitschaft in unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern sind in der Regel so speziell, dass sie zwangsläufig nur über einen Prozess des innerbetrieblichen Wissenstransfers erreicht werden können. Die Phase der systematischen Heranführung der Mitarbeiter an neue oder veränderte Aufgaben ist häufig ein Schwachpunkt des Informationsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei bietet gerade dieser Prozess die Chance, die Wissensträger über Qualifizierungsverträge langfristig an das Unternehmen zu binden.

Der Wissenstransfer im Unternehmen

In jedem Unternehmen gleich welcher Größe und Organisationsform läuft ein stetiger Prozess des Wissenstransfers ab. Die Wissensströme lassen sich in typische Richtungen unterteilen (Abb. 1). Je nach Intensität und Ausprägung werden die Ergebnisse des Wissenstransfers in der Gestaltung der betrieblichen Informations- und Wertschöpfungsprozesse spürbar.

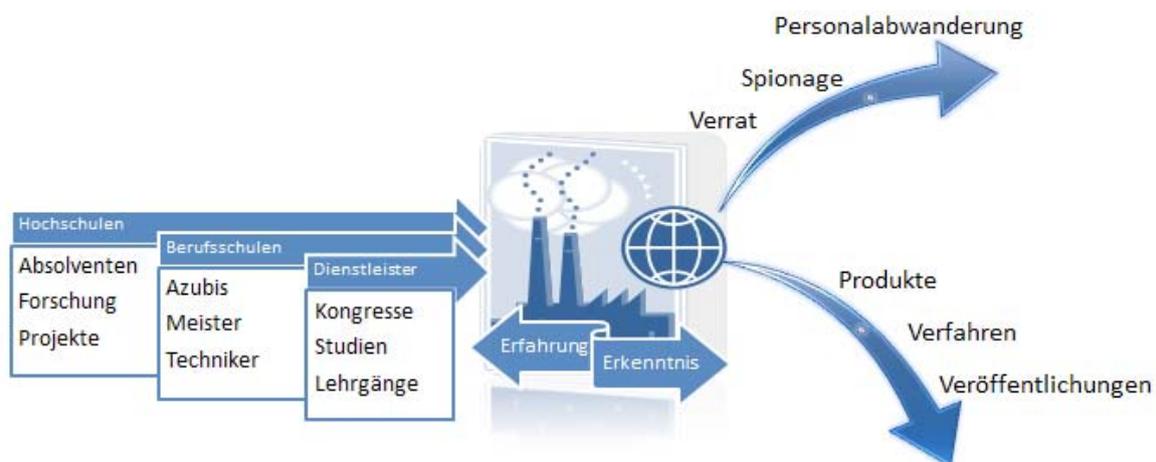


ABBILDUNG 1: WISSENSSTRÖME IM UNTERNEHMEN

Betrachtet man die bewusst organisierte Wissensvermittlung im Unternehmen, so lassen sich vier wesentliche Phasen abgrenzen (Abb.2). Die erste Phase beschreibt die Basisqualifizierung. Sie umfasst die traditionelle Form des Wissenstransfers in das Unternehmen. Für die akademischen Berufe beginnt die Basisqualifizierung mit dem Studium. Die Übernahme eines Absolventen in den Betrieb ist eine klassische Form des Wissenstransfers von außen nach innen.

Der im Rahmen der ursprünglichen Diplomstudiengänge obligatorische innerbetriebliche Know-how Austausch ist durch die drastische Reduzierung der Zeit für Betriebspraktika im Zuge der Einführung der Bachelor Studiengänge weitgehend unterbrochen. Dieses Manko wird bei neuartigen dualen Studienformen, bei denen Berufsausbildung und Studium kombiniert angeboten werden, weitgehend ausgeglichen.

Der Basisqualifikation schließt sich die Phase der Aufstiegsqualifikation an. Die Qualifizierungsangebote werden vom Unternehmen direkt angeboten oder organisiert. Vermittelt wird das vom spezialisierten Bildungsdienstleister extern aufbereitete Wissen.

Völlig losgelöst vom betriebsinternen Wissensaustausch ist die sich anschließende Phase der berufsspezifischen Qualifikation. Die Ursachen liegen zum einen im Charakter des modernen Wissensmanagements, der durch die thematische Konzentration und die Spezialisierung ausgewählter Anbieter geprägt ist und zum anderen im latenten Konkurrenzkampf der Führungskräfte um die zu besetzenden Positionen innerhalb des Unternehmens.

Diese Phase des Transfers von außen nach innen ist bisher die Domäne der spezialisierten Consultingunternehmen und der privaten Bildungsdienstleister. Insbesondere die staatlich anerkannten privaten Hochschuleinrichtungen haben die Fach- und Führungskräfte als attraktive Zielgruppe identifiziert. Modular angebotene berufsbegleitende Weiterbildungseinheiten bieten den Interessenten sehr flexible und auf die individuellen Qualifizierungsbedürfnisse zugeschnittene Zugänge zu einem Wissenstransfer auf Hochschulniveau. Die Schwerpunkte der angebotenen Leistungen liegen auf betriebswirtschaftlichen und damit verwandten Themen.

Mit der begonnenen Öffnung der staatlichen Hochschulen für die kommerzielle Weiterbildung wird sich das Spektrum qualitativ hochwertiger Angebote an berufsbegleitenden Qualifizierungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte erweitern. Diese Tendenz wird sich speziell in den Bereichen der ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fachrichtungen positiv auf die Qualität und die Quantität der angebotenen Maßnahmen auswirken. Die sinnvolle Nutzung und Umsetzung dieser Angebote im Rahmen der Aufstiegsqualifizierung aber auch als Mittel zur Flexibilisierung der Fach- und Führungskräfte setzt die Identifikation von tatsächlich nachweisbaren Wissensdefiziten voraus.

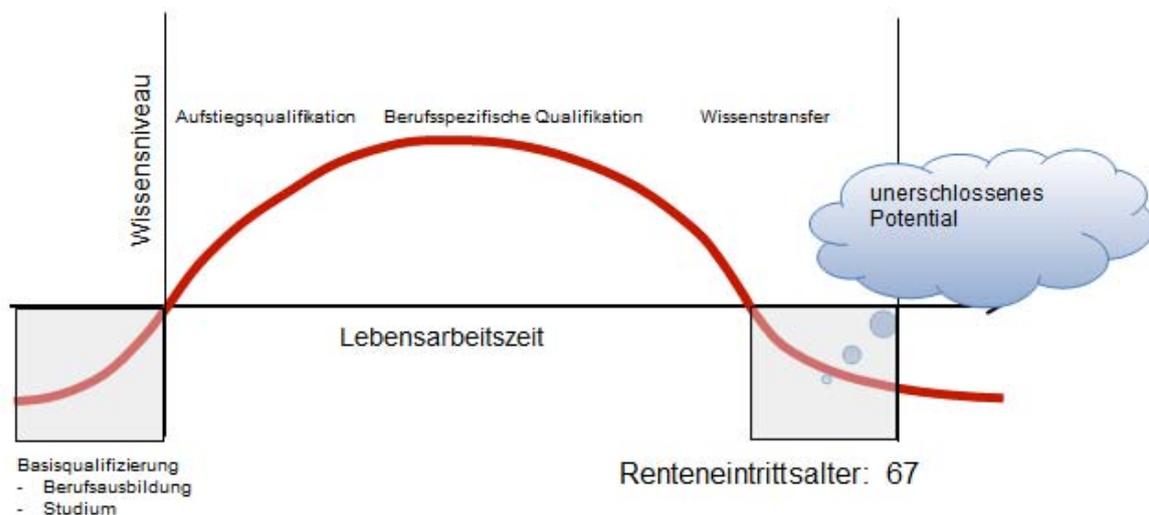


ABBILDUNG 2: PHASEN DER WISSENSVERMITTLUNG IM UNTERNEHMEN

Optimierung des Wissenstransfers

Die kontinuierliche, berufsspezifische Qualifikation der Mitarbeiter führt bei deren langfristigen Bindung zwangsläufig zu einer stetigen Erhöhung des Wissensniveaus und einer damit einhergehenden Flexibilisierung ihrer Einsatzmöglichkeiten in den Unternehmen. Dieser Tendenz entgegen wirken zum einen die ungeplante Abwanderung und zum anderen die Beendigung des aktiven Berufslebens

der Fachkräfte. Beide Fälle verursachen den Abfluss eines Teils des kumulierten Wissens des Unternehmens. Während man bei der Abwanderung tatsächlich von einem Know-how Verlust ausgehen muss, bietet der planmäßige Übergang der Fachkräfte in den Ruhestand ein erhebliches Potential zur Anregung eines dynamischen Wissenstransfers. Die Erschließung dieser unternehmensspezifischen Ressource wird auch unter dem Gesichtspunkt des Erhalts von multivalent einsetzbaren Kapazitäten interessant. Nach der vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Beschäftigungsstatistik zum 31. Dezember 2012 verlassen zwischen dem 55. und 65. Lebensalter ca. 1,4 Mio. Arbeitnehmer die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse.

Diese letzte Phase der gesetzlich geregelten Lebensarbeitszeit bietet einen idealen Rahmen für die Organisation eines systematischen Wissenstransfers in den Unternehmen. Neben dem Aspekt des Erhalts des Wissensniveaus des Unternehmens kann die Gestaltung der Know-how Weitergabe zur Aufwertung der Arbeitsaufgaben für die erfahrenen Arbeitnehmer genutzt werden. Die für diese Aufgaben prädestinierten Fach- oder Führungskräfte zeichnen sich durch eine enge Bindung an das Unternehmen, die Kenntnis der Mitarbeiter und der Produkte und eine hohe Einsatzbereitschaft aus. Sie pflegen gefestigte soziale Netzwerke mit Kunden und Lieferanten und kennen das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens und können somit flexibel mit unterschiedlichsten Aufgaben betraut werden. Mitarbeiter in der gekennzeichneten Übergangszeit unterliegen nicht mehr dem innerbetrieblichen Konkurrenzdruck, können ohne Rücksicht auf Hierarchien, Wissensmonopole oder Personalstrategien ihr Wissen an die ausgewählten Zielpersonen weiter geben.

Im Zentrum des innerbetrieblichen Know-how Transfers steht die Bildung funktionierender Gesprächsgruppen. Dabei muss zunächst die Zielperson als Empfänger des Wissenstransfers identifiziert werden. Da es sich bei der Weitergabe des Wissens immer um eine Kombination aus multiplen Kompetenzen handelt, ist es notwendig, einen übergreifenden Beschreibungsrahmen für die ausprägenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Handlungsmuster einzuführen. Dazu bietet die Theorie des Projektmanagements einen praktikablen Ansatz.

Bei der Analyse der Wechselwirkungen in temporären Projektteams konnte die Herausbildung von sog. Teamrollen nachgewiesen werden. Teamrollen sind der Oberbegriff für die individuelle Ausprägung dominierender Eigenschaften durch das Teammitglied. In der aktuellen Literatur grenzen verschiedene Autoren die zu besetzenden Teamrollen unterschiedlich detailliert ab. Man geht allgemein davon aus, dass Projektteams besonders effektiv zusammenarbeiten, wenn möglichst alle Teamrollen ausgefüllt werden. [vgl.1] Dabei ist es auch möglich, dass sich mehrere Teamrollen auf eine Person konzentrieren.

Durch die Einbeziehung des Aspektes der Teamrolle in die langfristige Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens wird es möglich, dem jeweiligen Empfänger des Wissenstransfers eine zu erreichende Kompetenzausprägung als Zielgröße zuzuordnen.

Die Herausarbeitung der Wissensdefizite, die Zusammenstellung von zielführenden Qualifizierungsmaßnahmen und die Organisation von Gesprächsgruppen zur Know-how Weitergabe wird durch ein neu entwickeltes Beratungsprogramm zur systematischen Personalarbeit in den mittelständischen Unternehmen unterstützt.

Die Stellenwertmethode

Die Stellenwertmethode ist ein von der gesellschaft für marketing und personalvermittlung mbh, Dresden gemeinsam mit der FSG Group, Kassel/Odense (DK) entwickelter Algorithmus zur Abschätzung der Eignung eines Kandidaten für eine Position im Unternehmen sowie die darauf aufbauende Zusammenstellung von Maßnahmen zur individuellen Personalentwicklung. Sie ist einsetzbar bei der Auswahl und Vorbereitung externer Bewerber auf eine ausgeschriebene Stelle im Unternehmen, die effektive Gestaltung des Prozesses der Nachfolgeregelungen und für die Organisation des betriebsinternen Wissenstransfers. Als Maßeinheit für den Grad der Übereinstimmung von Anforderungskriterien des Unternehmens und den individuellen Leistungsangeboten des Interessenten wurde der praxisnahe Begriff des Stellenwertes in der gebräuchlichen Währungseinheit Euro eingeführt.

Die subjektive Wirkung der Stellenwertmethode beruht auf der Kopplung der Bewertung des individuellen Leistungsangebotes mit einem allgemein gebräuchlichen Wertmaßstab. Die Angabe eines fiktiven Geldwertes in Euro kann auf der einen Seite als Verhandlungsbasis der Bewerber bei Einstellungsgesprächen dienen. Auf der anderen Seite soll diese extrem komprimierte Aussage den Empfänger im Prozess des Wissenstransfers zu weiteren Bemühungen zur Steigerung seines aktuellen Wertes anregen. Die Ausprägung einer hohen Bereitschaft zur Übernahme unterschiedlicher Führungsaufgaben kann als Kriterium zur Beurteilung der individuellen Flexibilität in das Bewertungsschema einbezogen werden. Durch diese bewusste Kopplung des Wissenszuwachses an den individuellen Stellenwert kann der Prozess der Wissens- und Erfahrungstransfers im Unternehmen angeregt und kanalisiert werden.

Dem Bewertungsprozess liegen die in Abbildung 3 dargestellten Teamrollen zugrunde. Die Auswahl der zu berücksichtigenden Teamrollen erfolgt auf Basis der langjährigen Erfahrungen des Autors im Führen von Projektteams und den Analysen der FSG Group. [vgl.3]

Jede Teamrolle ist innerhalb der Stellenwertmethode durch ein Standardprofil der Kompetenzausprägung beschrieben. Damit kann ein Abgleich zwischen dem vom Team erwarteten Leistungsprofil und dem individuellen Angebot des Bewerbers erarbeitet werden.

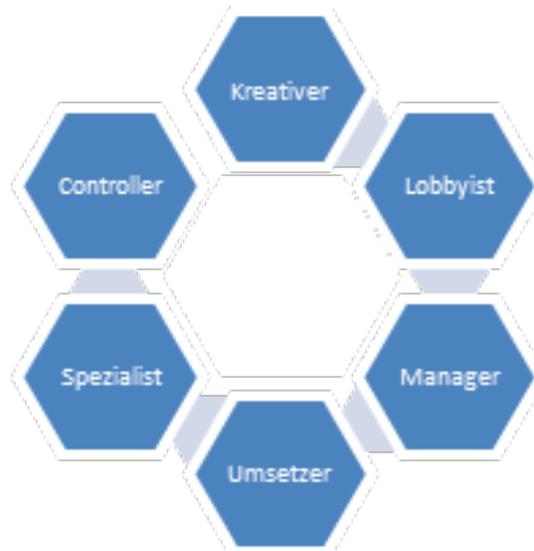


ABBILDUNG 3: TEAMROLLEN IN ARBEITSGRUPPEN NACH DER STELLENWERTMETHODE

Der Einsatz der Stellenwertmethode setzt voraus, dass bei der Charakterisierung vakanter Stellen neben den Aufgaben und den zu verantwortenden Tätigkeiten auch die Beschreibung der einzunehmenden Teamrolle Berücksichtigung finden. Diese inhaltlich aufgewertete Stellenbeschreibung bildet die Basis für die aktive Ansprache geeigneter Kandidaten.

Zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses der Personalverantwortlichen in den Unternehmen ist in die Stellenwertmethode eine Filterfunktion integriert. Der Interessent kann über einen online geführten Dialog seine Eignung für die ausgewiesene Position völlig anonym bestimmen. Nach dem Abgleich der Anforderungen mit den Angeboten des Interessenten wird automatisch eine Empfehlung zur weiteren Verfahrensweise im Bewerbungsprozess gegeben. Die Spanne der empfohlenen Maßnahmen reicht von einer deutlichen Ablehnung einer Bewerbung bis zu Hinweisen auf Form und Inhalt aussagekräftiger Bewerbungsunterlagen. Als Zusatznutzen für den Interessenten werden Maßnahmen zur Steigerung seines theoretischen Einstiegsgehaltes empfohlen. Dazu zählen spezielle Qualifizierungsmaßnahmen, Weiterbildungsangebote und die Zuordnung eines betrieblichen Mentors.

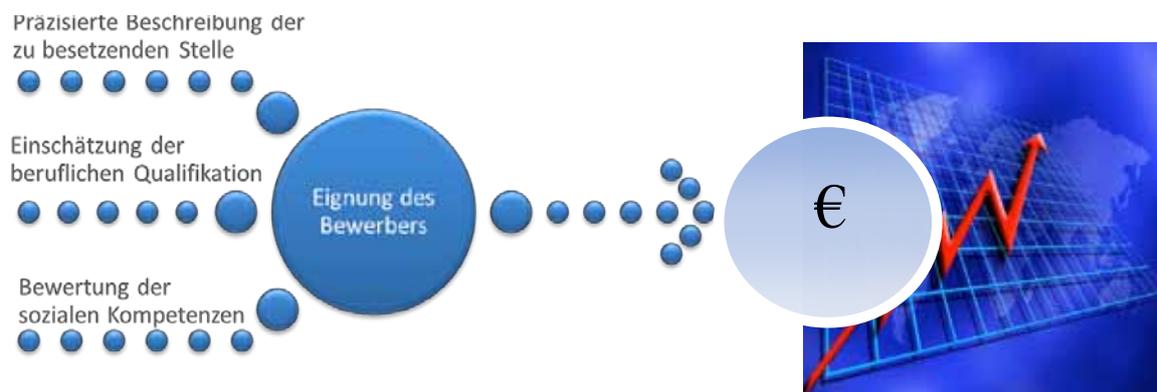


ABBILDUNG 4: GRUNDPRINZIP DER STELLENWERTMETHODE

Die Auswahl eines betrieblichen Mentors wird möglich, wenn sich mehrere erfahrene Fach- und Führungskräfte des Unternehmens bereit erklären, den Prozess des Wissenstransfers und speziell die Flexibilisierung der Nachwuchskräfte aktiv zu unterstützen. Die Zuordnung zum Empfänger erfolgt über die Bestimmung der bisher im Arbeitsleben ausgefüllten Teamrolle des Mentors. Dabei sind die Defizite der Zielperson gleichzeitig die Stärken des Mentors. Zu beachten ist bei dieser Form des betriebsinternen Wissenstransfers, dass der Mentor auch in der Lage sein muss, seine Erfahrungen verständlich und vom Empfänger akzeptierbar vermitteln zu können. Diese Voraussetzung kann in einzelnen Fällen dazu führen, dass der Mentor über spezielle Weiterbildungseinheiten auf seine neuen Aufgaben vorbereitet werden muss.

Die separate Anwendung der Analysetools zur Identifizierung geeigneter Mentoren aus der Gruppe erfahrener Fach- und Führungskräfte unterstützt den systematischen Übergang des aufgebauten Unternehmenswissens auf Know-how Träger, die langfristig an das Unternehmen gebunden werden und flexibel eingesetzt werden können.

Für die Ansprache akademisch qualifizierter Nachwuchskräfte bietet die Methode in Einheit mit dem Beratungsservice des Entwicklungsteams eine wirksame Unterstützung für die Personalverantwortlichen in den mittelständischen Unternehmen.

Das careerLAB Konzept

Die effektive Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten der Stellenwertmethode, insbesondere die flexible Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zur individuellen Qualifizierung, setzt die enge Kooperation mit leistungsfähigen Bildungsdienstleistern voraus. Je nach fachlicher, wirtschaftlicher und geographischer Ausrichtung der Unternehmensziele variieren die Anforderungen an die Leistungsvoraussetzungen der Fach- und Führungskräfte. Das hat zur Folge, dass von einzelnen Unternehmen sehr spezielle Qualifizierungsanforderungen formuliert werden, die für einen singulären Bedarfsfall nicht wirtschaftlich sinnvoll realisiert werden können. Eine Erhöhung des Nachfragepotentials wird möglich, wenn sich Unternehmen mit vergleichbaren Angebotsprofilen temporär zu Bedarfsgemeinschaften zusammenschließen. Derartige Zusammenschlüsse sind grundsätzlich in der Form der Unternehmensnetzwerke, in den Fachverbänden und den themenorientierten Interessenvertretungen gegeben. Allerdings leiden die klassischen Organisationsstrukturen an einem sich verstärkenden Desinteresse der Akteure an reglementierten Mitgliedschaften. Sichtbares Zeichen ist der latente Mitgliederschwund in Verbänden bis hin zur Auflösung von traditionellen Unternehmensnetzwerken. Ein Ausweg aus dieser strukturellen Krise der Verbandslandschaft in Deutschland ist die stärkere Ausrichtung des Managements auf Servicefunktionen und mitgliedsorientierte Dienstleistungen. Die minimalistische finanzielle und personelle Ausstattung der Organisationsstrukturen verhindert allerdings in den meisten Fällen die Entwicklung und Realisierung erweiterter Serviceangebote. Einen Ausweg bietet die kommerzielle Kooperation mit einem externen Dienstleister, wenn folgende Bedingungen erfüllt werden:

Die strategischen Ziele der Organisation werden in den Angeboten des Dienstleisters berücksichtigt, die Werbung und Bindung neuer Mitglieder wird aktiv unterstützt, die finanzielle Belastung der Organisation bleibt gering, es wird ein spürbarer monetärer Vorteil für die Organisation prognostiziert.

Als Feld für eine wirkungsvolle Unterstützung der organisierten Interessenvertretungen der Unternehmen zeichnen sich das Problem des Findens und Bindens qualifizierter Fach- und Führungskräfte und die Flexibilisierung des Wissenstransfers speziell in KMU ab.

Das für Verbände und vergleichbare Netzwerkstrukturen entwickelte careerLAB Konzept beinhaltet einen organisatorisch abgegrenzten Komplex von Unterstützungsleistungen der strategischen Personalarbeit der KMU. Es bietet den Verbundstrukturen die Kooperation mit einem leistungsfähigen Bildungsträger auf der Basis der Stellenwert Methode. Es ist eine leicht handhabbare und äußerst effektive Erweiterung der Servicepalette der Organisationsstrukturen für ihre Mitglieder.

Das careerLAB ist ein Verbund von Dienstleistern, dessen Leistungen im Bereich des Personalmanagements über eine definierte Schnittstelle in die allgemeinen Serviceangebote der bestehenden Netzwerke oder Verbände integriert werden. Das careerLAB wird in seiner Außendarstellung an das Corporate Design der Trägerstruktur angepasst.

Impressum | Sitemap | Druckversion

Suche Google

Staatsverschuldung in Sachsen	
11.432.000.000 €	
Zuwachs / Sekunde	Schulden / Kopf
0 €	2.829 €

BdSt Bund der Steuerzahler Sachsen e.V.

Startseite | Infos und News | Steuer | Schwarzbuch | Schleudersache | Vorstand und Satzung | Stellenausschreibung

Startseite

13.05.2014
Rekordereinnahmen: Jetzt endlich die Bürger entlasten!
 BdSt zur Steuerschätzung

Bund, Länder und Gemeinden rechnen mit erheblichen Steuereinnahmen. Dies hat der Arbeitskreis „Steuerschätzungen“ heute in Berlin bestätigt. Die Bürger müssen von diesen Rekordereinnahmen etwas zurückbekommen, fordert der Bund der Steuerzahler (BdSt). „Die Menschen verstehen nicht, dass Lohnerhöhungen vor allem dem Staat nutzen und nicht ihnen selbst. Der Gesetzgeber muss deshalb die kalte Progression jetzt abbauen“, betont BdSt-Präsident Reiner Holznagel. „Dies wäre keine Steuersenkung, sondern die Schließung einer Gerechtigkeitslücke!“

Der Bund der Steuerzahler schlägt vor, dass der Arbeitskreis „Steuerschätzungen“ künftig die Mehreinnahmen separat ausweist, die durch die kalte Progression entstehen. Das wäre unbürokratisch möglich. „Dann weiß die Politik, welche Summe ihr eigentlich nicht zusteht. Und die Bürger erfahren endlich, um wie viel Geld sie gebracht werden“, sagt Holznagel. „Solide Finanzen müssen absolute Priorität genießen. Die Steuern müssen aber gerecht erhoben werden. Insofern darf die Politik künftig erst gar nicht mit dem Geld aus der kalten Progression rechnen. Dieser Politikstil muss dann mit einer Sparpolitik verbunden werden.“

BdSt career LAB

Stellenausschreibungen
 Coaching des Bewerbungsprozesses
 Online Studium
 Qualifizierungsmodule
 Online Training

Mitglieder-Login

Nutzername/Mitgliednr. 3708
 Kennwort/PLZ *****

ABBILDUNG 5: SCHNITTSTELLE ZUM CAREERLAB AUF DER STARTSEITE EINES VERBANDES

Als Träger eignen sich Verbände und vergleichbare Strukturen, die einen direkten Kontakt zu Fach- und Führungskräften ermöglichen, überregional präsent sind und deren interne Reichweite mindestens 5.000 Personen erfasst.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Träger und dem Dienstleistungsverbund wird als Projekt organisiert. Die Leitung des Projektes liegt bei der gesellschaft für marketing & personalvermittlung mbh. Die Projektleitung übernimmt die inhaltliche Aufbereitung der Dienstleistungsangebote im Bereich der Personalentwicklung und der Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte. Dazu gehören auch der Aufbau von themenbezogenen Kooperationsbeziehungen zu spezialisierten Bildungsanbietern und die gezielte Ansprache von potentiell geeigneten Fachkräften für die Besetzung von vakanten Positionen in Mitgliedsunternehmen.

Im careerLAB Konzept übernimmt mit der Career Partner GmbH ein international tätiger, leistungsfähiger Bildungsanbieter die Koordination und Durchführung der über die Stellenwertmethode iden-

tifizierten Qualifizierungserfordernisse für Fach- und Führungskräfte. Speziell unter dem Aspekt der durchgehenden Flexibilisierung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsaufgaben der Fach- und Führungskräfte bietet die Career Partner GmbH mit dem FlexLearning Angebot Online Kurse auf Hochschulniveau. Hohe Flexibilität zeichnet auch die Angebotspalette der berufsbegleitenden Studiengänge aus. Die Interessenten können die Niveaustufe zwischen Bachelor und Master auswählen, jederzeit mit dem Studium beginnen und die Gesamtdauer der Studienzzeit selbst bestimmen.

Das Pilotprojekt

Die Erprobung und Bewertung der Akzeptanz und der Wirkungsweise des careerLAB Konzeptes erfolgt gemeinsam mit dem Bund der Steuerzahler in Sachsen e.V. Die Nutzung der Angebote zur Personalsuche und zur Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte ist an eine Mitgliedschaft in dieser Trägerorganisation gebunden. Speziell für die im BdSt in Sachsen organisierten KMU wird eine Open Innovation Plattform eingerichtet, über die die Mitglieder ihre fachspezifischen Bildungsanforderungen formulieren können. Das Projektmanagement bündelt die Anforderungen und entwickelt gemeinsam mit dem Bildungsträger zielgruppenorientierte Qualifizierungsmodule.

Speziell der umfassende Bildungsservice der angeschlossenen privaten Fachhochschule IUBH ermöglicht die flexible Nutzung der Qualifizierungsmodule durch die Mitglieder des BdSt.

Als weiteren Partner des Projekts careerLAB öffnet die FSG Group aus Kassel den Zugang zu der neu entwickelten Rekrutierungsplattform für akademische Führungskräfte www.MeinStellenwert.de.

Mein STELLENWERT.de Impressum

Das Personalrekrutierungs- und Entwicklungstool für Mitglieder des BdSt

Mein Stellenwert | Stellenangebote | Stellenwertanalyse | Bildungsangebote | Für Unternehmen

MeinStellenwert.de ...

- veröffentlicht attraktive Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte.
- beurteilt die individuellen Erfolgsaussichten Ihrer Bewerbung.
- bietet einen wichtigen Hinweis auf die Höhe Ihres Gehalts.
- gibt wertvolle Empfehlungen zur Verbesserung

Partner: IUBH International University of Applied Sciences Internationale Hochschule Fernstudium

Unternehmensangebote

Beratung & Infos

Weitere Partner: BdSt

ABBILDUNG 6: ZUGANG ZUR REKRUTIERUNGSPLATTFORM

Über dieses System werden Absolventen und wechselwillige Fach- oder Führungskräfte direkt angesprochen und auf ihre Eignung für die ausgeschriebene Stelle getestet. Als Zusatznutzen bekommen die Interessenten den Hinweis auf die ihren Stellenwert steigernde Qualifizierungsangebote der Projektpartner.

Das Management des BdSt und der angeschlossenen Servicegesellschaft wird durch die Nutzung des Angebotes in die Lage versetzt, ohne nennenswerten personellen oder finanziellen Aufwand ein mitgliederorientiertes Dienstleistungsangebot im Bereich der strategischen Personalentwicklung zu designen. Die Kooperation zwischen dem Netzwerk aus Bildungsträger, Personaldienstleister und dem BdSt e.V. wird in Form eines zeitlich abgegrenzten Projektes organisiert.

Nach der Bewertung und Aufbereitung der Ergebnisse dieses Pilotvorhabens werden die verallgemeinerungsfähigen Organisationsprinzipien zur Nachnutzung bereitgestellt.

Literatur

- [1] Voigtmann, Steiner: Projekte-praktisch & professionell, 1. Auflage, Dresden, RKW GmbH, 2011
- [2] Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2013
Mikrozensus - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit
Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland
Erschienen am 13.09.2013
- [3] Gerstlberger, Siegl:
Potentialermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs für zukünftige Fach- und Führungskräfte der Unternehmen der Verbundinitiative Automobilzulieferer Sachsen (AMZ)
Kassel, 2012

DIETER WAGNER

FLEXIBLE PERSONALEINSATZSTRATEGIEN – POTENZIALE FÜR WISSENSTRANSFER IN KMU

überarbeiteter Auszug aus Sonja Schmicker/Dieter Wagner (Hrsg.):

Der flexible Personaleinsatz-Entwicklung und Erfassung von Gestaltungslösungen für flexible Personaleinsatzkonzepte in KMU

Der Flexibilitätsbegriff und Ebenen der Flexibilität

In der Literatur existiert keine einheitliche Auffassung zum Begriff Flexibilität und speziell dem Verhältnis zur Stabilität von Organisationen.¹ Aus der Sicht eines Handlungsleitfadens interessiert vornehmlich, wie viel Flexibilität eine Organisation im Personaleinsatz braucht, z.B. in der Abfolge von konjunktureller Krise und Aufschwung, von saisonalen Einflüssen oder auch zeitlich variierenden Kundenbedarfen mit den dadurch induzierten Kapazitätsschwankungen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie man dem individuellen Flexibilitäts-/Stabilitätsbedarf von Mitarbeiter/-innen, z.B. zur Betreuung von Kindern oder auch pflegebedürftigen Angehörigen besser entsprechen kann. Vor diesem Hintergrund ist zu überlegen, welche Formen der internen und externen Flexibilisierung des Personaleinsatzes handlungsrelevant sind und welche Gestaltungslösungen sowohl aus Mitarbeiter- als auch Unternehmenssicht geeignet sind?

In unserem Verständnis wird dabei unter dem Flexibilitätsbegriff die „Fähigkeit eines Systems (Unternehmens oder überbetrieblichen Netzwerks) verstanden, selbständig proaktiv oder reaktiv mit extern oder intern induzierten Veränderungen umzugehen, um die bisherigen und/oder zukünftig prognostizierten Ziele zu erreichen. Auch die selbständige Anpassung des Zielsystems als Reaktion auf eine zukünftige oder bereits eingetretene Veränderung ist möglich. Die für eine Veränderungsbewältigung nötigen und zur Verfügung stehenden Ressourcen in Prozessen, Systemen und Strukturen werden als Flexibilitätspotentiale bezeichnet.“²

In Bezug auf die Begriffe Flexibilität und Stabilität wird von den Verfassern folgende Grundauffassung vertreten: Oberstes Ziel ist die (relative) Stabilität von Unternehmen und Belegschaft/ Personalstruktur als soziotechnisches System. Folglich ist, etwas vereinfacht ausgedrückt, Flexibilität das Mittel und (relative) Stabilität ist das Ziel flexibler Personaleinsatzkonzepte. Trotz rasch wechselnder Rahmenbedingungen soll das System „Unternehmen“ (relativ) stabil gehalten werden. Stabilität ist im dialektischen Sinn gleichzeitig auch Voraussetzung für Flexibilität.

Die Erkenntnis, dass Flexibilität und Stabilität keine Gegensätze darstellen oder sich sogar ausschließen, setzt sich immer mehr durch.³ Flexibilität und Stabilität sind somit nicht die Endpunkte einer Dimension. Als das eigentliche Ziel flexibler Personaleinsatzkonzepte wird demnach von den Autoren eine (relative) Stabilität angesehen, also die Überlebensfähigkeit von Unternehmen in einer sich wandelnden Umwelt, wobei sich das Unternehmen selbst verändern muss. Als vielleicht etwas verkürztes Motto kann formuliert werden: „Stabilität durch Flexibilität“. In der betrieblichen Praxis bedeutet dies: Den äußeren, die Stabilität gefährdenden Veränderungen, muss zur Aufrechterhaltung der (relativen) Stabilität mit dem Generieren und Nutzen von Flexibilitätspotenzialen für Unternehmen und Mitarbeiter/-innen begegnet werden.

Stabilität ist für Unternehmen immer relativ. In einem Unternehmen kann bei schwierigen konjunkturellen Situationen selbst ein moderater Verlust von Stabilität, Stabilität bedeuten. In Aufschwungphasen erzeugt Flexibilität in der Regel mehr Stabilität.

Flexibilitätspotenziale erschließen sich aus verschiedenen Perspektiven z.B. aus den technisch-technologischen, organisatorischen, menschbezogenen, finanziellen und auch gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

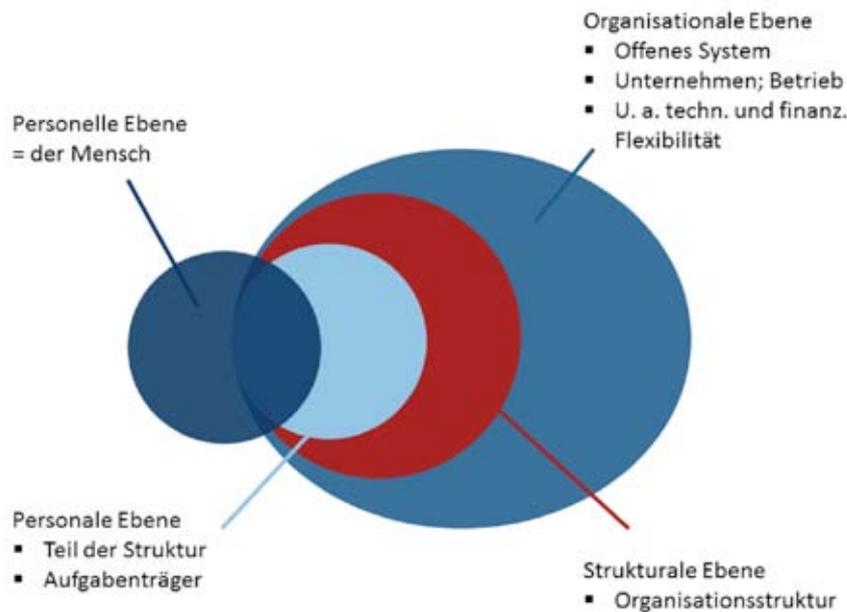
1 Vgl. Hornberger (2006); Flüter-Hoffmann/Stettes (2011), mit Beiträgen auch von Walther Glöckner, Matthias Großholz, Katja Richter, Silke Schröder und Bernd Voigt.

2 Voigt/Saatmann (2005), S. 7; Analoge Positionen vertreten Brehm (2003) und Wolff (2005).

3 Vgl. auch Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2011).

Zur Eingrenzung des weiten Begriffsbereichs der Flexibilität wurden im Projekt FlexIKoKMU vier interdependente Ebenen der Flexibilität unterschieden, auf denen jeweils spezifische unternehmerische Kompetenz- und Handlungsfelder zu verorten sind (vgl. Abbildung 1):

ABBILDUNG 1: MEHR-EBENENMODELL DER FLEXIBILITÄT IM UNTERNEHMENSKONTEXT (EIGENE DARSTELLUNG)



Bei der „organisationalen Ebene“ liegt die Vorstellung von der Unternehmung als „Organisation“ und als ein offenes System zugrunde, das sich im wechselseitigen Austausch mit seiner Umwelt befindet.

Dabei steht naturgemäß das ökonomische Umfeld im Vordergrund, das z.B. in Produktinnovationen und neuartigen Herausforderungen im internationalen Zusammenhang seinen Ausdruck findet. Ein enger Zusammenhang besteht dabei auch zu den politisch-gesetzlichen Veränderungen, welche den unternehmerischen Handlungsrahmen in Form von Gesetzen und Verordnungen sowohl einschränken, aber auch neue Chancen eröffnen können. Dies gilt etwa für die „Energiewende“, bei der innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums ein weitgehender Übergang auf regenerative und nachhaltige Energien erfolgt sein soll.

Hieraus wird deutlich, dass Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen eines Unternehmens auch eng mit Innovationen und damit einhergehenden neuen und veränderten Technologien verknüpft sind. Insofern stellen neuartige Produktions- sowie Informations- und Kommunikationstechnologien ebenfalls ein wichtiges Handlungsfeld dar, um flexibel agieren zu können.

Bleiben abschließend noch die soziokulturellen Einflussfaktoren. Seit einiger Zeit wird z.B. der „Generation Y“ unterstellt, dass sie neuartige Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit sowie an die Personalentwicklung habe. Hinzu kommt noch der nun einsetzende demografische Wandel, bei dem die personelle Vielfalt („Diversity“) eine zunehmende Bedeutung bekommen wird. Insgesamt sind mit diesen Entwicklungen vielfältige Herausforderungen im Hinblick auf die strategische, die finanzielle, die technische und die personalpolitische Flexibilität verbunden. Dabei handelt es sich zugleich um vielfältige Management-Aufgaben vor allem im Bereich der allgemeinen Unternehmensführung, des Marketings sowie bei Forschung und Entwicklung, Produktion und im Personalmanagement.

Um diese Aufgaben bewältigen zu können, bedarf es vor allem flexibler Organisationsstrukturen. Damit ist die strukturelle Ebene angesprochen. Entsprechende Anknüpfungspunkte finden sich sowohl auf der gesamtunternehmensbezogenen Ebene von Organisationsmodellen der Aufbau-/und Ablauforganisation (z.B. als Matrix-Organisationen, Virtuelle Organisationen) als auch im Bereich von unter-

zuordnenden Organisationsformen, welche die Organisationsstruktur des Unternehmens zeitweilig oder ständig durchdringen bzw. überlappen (z.B. teilautonome Teams, Projektgruppen, Taskforces). Aber auch die Flexibilisierung von Personalstellen zählt zum strukturalen Zusammenhang.

Insgesamt handelt es sich bei analytischer Betrachtung um drei Ebenen der strukturalen Ebene von Flexibilität. Mit der Stellenbildung geht die Verknüpfung von (Teil-)Aufgabe und Aufgabenträger (Person) einher. Gegenstand einer Stellenbeschreibung ist zunächst eine abstrakte Person, der aus dieser formalen Sicht unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen zugeschrieben werden können. Gegenstand der personalen Flexibilitätsebene können z.B. ein zeitweiliger Arbeitsplatzwechsel, die Mitarbeit in Arbeitskreisen oder unterschiedliche Formen von Stellvertretungen sein.

Mit der Besetzung einer Stelle durch eine konkrete Person, also durch einen Menschen mit seinen eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften, schließt sich der Kreis. Hier sprechen wir von der personellen Ebene der Flexibilität. Jeder Mensch verfügt über ein eigenes Persönlichkeits-/Kompetenzprofil. Zugleich sind vielfältige Rollen und Aufgaben außerhalb des Arbeitsplatzes (z.B. in der Familie) wahrzunehmen. Sicherlich bestehen hier wechselseitige Einflüsse, welche insgesamt, bezogen auf den Arbeitsplatz, ein bestimmtes Eignungsprofil ergeben. Im Rahmen von persönlichen Erfahrungen, aber auch durch die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung, können sich Veränderungen in persönlichen Eigenschaften, Zielen und privaten Rahmenbedingungen in der personellen Ebene ergeben, die wiederum neue Flexibilitätspotenziale auch für das betriebliche Handeln darstellen.

Die folgenden Erläuterungen dienen der vertieften Darstellung der Ebenen:

1.1 Organisationale Ebene der Flexibilität

Auf der organisationalen Ebene der Flexibilität wird die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, seine institutionellen Grenzen (Organisation, Institution, Technik, Produktionsfaktoren) mit der Gesamtheit seiner Ziele und der gelebten Unternehmenskultur, proaktiv und reaktiv an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen und nachhaltig erfolgreich zu sein.

So ist ein Unternehmen z.B. in strategischer Hinsicht recht flexibel, wenn es mit Hilfe einer attraktiven Produktpalette auf mehreren Märkten zugleich agiert und dadurch unterschiedliche Ergebnisentwicklungen ausgleichen kann. Dabei sind vor allem auch die strategischen Erfolgspotenziale von Bedeutung, um von einer nachhaltigen Flexibilität/Stabilität ausgehen zu können.

Finanzielle Flexibilität ist vor allem dann vorhanden, wenn es dem Unternehmen möglich ist, auf unterschiedliche Finanzmärkte zugreifen zu können und dabei auch über hinreichende Sicherheiten zu verfügen, um als kreditwürdig zu gelten. Noch vorteilhafter ist es natürlich, wenn eine hinreichend große Kraft zur Selbstfinanzierung vorhanden ist.

Die Anforderungen an eine technische Flexibilität sind bei verschiedenen Formen von Einzel- und Serienfertigung besonders groß, weil relativ schnell auf Auftragsschwankungen sowie Produktwechsel reagiert werden muss. Ein extremes Gegenbeispiel bilden Produktionsanlagen, die man nur ganz langsam oder u.U. so gut wie überhaupt nicht ausschalten kann. Dies gilt z.B. für Hochöfen und Walzstraßen in der Stahlfertigung. Aber auch Automatisierungslösungen mit einem hohen Maß an Standardisierung verfügen möglicherweise über eine zu geringe Flexibilität.

Mit der technischen Flexibilität ist wiederum sehr stark die Flexibilität im Personaleinsatz verbunden. Gruppen- und Teamstrukturen mit flexibler Aufgabenzuordnung bieten hierfür die entsprechenden Flexibilitätspotenziale. Arbeitnehmervvertretungen kritisieren in diesem Kontext die möglichen Gefahren einer Arbeitsintensitätsverdichtung und des Kontrollverlusts mit negativen Wirkungen auf Gesundheit und Entgelt.

Oftmals ist die Personalpolitik aber auch von politisch-rechtlichen Restriktionen (vgl. Arbeitsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Bürgerliches Gesetzbuch, Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, Kündi-

gungsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, u.a.) abhängig. Hier ist zum Beispiel das Verbot von Nacht- oder Sonntagsarbeit zu nennen. Hinzu kommen Schutzvorschriften, welche den Einsatz bestimmter Arbeitnehmergruppen zu bestimmten Zeiten untersagen.

Fasst man diese Formen der Flexibilität auf der organisationalen Ebene zusammen, ergibt sich ein ganzheitliches Bild einer Kultur der Flexibilität oder der Starrheit. Viele Dinge beruhen auf Traditionen und starren Handlungsmustern. Umgekehrt wird unkonventionelles Handeln gefördert, wenn hinreichende Spielräume einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur vorhanden sind.⁴

1.2 Strukturelle Ebene der Flexibilität

Auf der strukturalen Ebene der Flexibilität wird die Kompetenz eines Unternehmens beschrieben, sich mit seinen Organisations-, Kultur- und Managementstrukturen als Teil der Flexibilität in der organisationalen Ebene, pro- oder reaktiv an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Die formalen Strukturen der Organisation stehen hier im Vordergrund. Auf der einen Seite bilden diese die sinnvolle Untergliederung der Hauptaufgabe des Unternehmens ab. Die Strukturierung des Unternehmens sowie dessen Regelwerk haben auf der anderen Seite aber auch den Zweck, die Zusammenarbeit zwischen diesen einzelnen Stellen zu koordinieren. Dabei ist die Ausgestaltung der Organisation abhängig von den Erwartungen der Umwelt an das Unternehmen.⁵

Einschlägig bekannt sind die Dimensionen der Unternehmensstruktur: Spezialisierung, Formalisierung, Standardisierung, Zentralisierung und Konfiguration. Entscheidend hierbei ist der Grad der Ausprägung in den einzelnen Dimensionen.⁶ In empirischen Studien konnte ein Zusammenhang zwischen der Wahl des Organisationstyps und folgenden Gründen hergestellt werden:

- Umweltzustände
- Organisationsgröße
- Stand der Technologie
- (Landes-)Kultur
- Kommunikation.

Zu klären ist noch an anderer Stelle, inwieweit bestimmte Organisationsstrukturen den Aufbau und die Nutzung von Flexibilitätspotenzialen begünstigen oder erschweren.

Die Entscheidung, z.B. über Zentralität und Dezentralität, bietet Spielraum zur Flexibilisierung, wobei, wie schon erwähnt, die Unternehmensstrategie und Größe entscheidungsrelevante Kriterien sind. Bezogen auf die Flexibilität in der strukturalen Ebene ist die Frage, inwieweit die Zentralisierung der Entscheidungsfindung zwar höhere arbeitsstellenmäßige (quantitative) Flexibilität in der Ausführungsebene bringt, aber qualitative Flexibilität im Personaleinsatz (z.B. Jobrotation) eher eingeschränkt wird. Des Weiteren ist noch offen, inwieweit der Grad der Formalisierung hinsichtlich Regeln, Autorität und Kommunikation das Flexibilitätspotenzial beschränkt.

1.3 Personale Ebene der Flexibilität

Auf der personalen Ebene der Flexibilität wird die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, die Handlungs- und Entscheidungskompetenz des Aufgabenträgers bezogen auf die Arbeitsstelle inklusive der Arbeitsaufgaben, als Teil der Flexibilität in der strukturalen Ebene, pro- oder reaktiv an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Laut Definition ist die personale Ebene ein Teil der Struktur, aber gleichzeitig berührt sie auch die personelle Ebene in Form der Individuen als Aufgabenträger. Folgende Schnittstellen werden zwischen den einzelnen Ebenen vermutet. Menschen als Individuen berühren die personale Ebene, indem sie in einer Organisation als Mitarbeiter/-innen tätig sind.

Demzufolge hat die personale Ebene, durch die Personalstrategie und durch Personalinstrumente, Auswirkungen auf die personelle Ebene, da die Gestaltung einer positiven Arbeitsatmosphäre, Work-

⁴ Vgl. Schmicker et al. (2008).

⁵ Vgl. Walgenbach und Meyer (2007).

⁶ Vgl. Mintzberg (1979); vgl. Burns/Stalker (1961)

Life-Balance und von Vergütungssystemen, die Handlungen und Entscheidungen des Individuums beeinflussen. Die personelle Ebene wiederum determiniert durch individuelle Einflussgrößen, wie private Lebensbedingungen, persönliche Eigenschaften und Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen, Ziele und Motive der Menschen⁷ die personale Ebene. Die strukturelle Ebene gibt der personalen Ebene Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe vor.

Die Flexibilisierung in der personalen Ebene bringt für Mitarbeiter/-innen folgende Vorteile. Häufig führen sie zu weniger Bürokratie, abwechselnde Arbeitsaufgaben und mehr Wahlmöglichkeiten.⁸ Neben den Vorteilen lassen sich Risiken identifizieren, die ebenfalls bei der Entwicklung von flexiblen Personaleinsatzstrategien berücksichtigt werden sollen. Mehr Handlungsspielräume, Eigenverantwortung und wechselnde Arbeitsaufgaben können gerade bei selbständig arbeitenden Mitarbeiter/-innen gesundheitliche Probleme wie z.B. Stress und Überforderung hervorrufen. Flexible Arbeitszeiten können dazu führen, dass z.B. ein wechselndes Arbeitsvolumen von weniger Mitarbeiter/-innen (Arbeitsverdichtung) gestemmt werden muss. Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Arbeitsverträge kann zusätzlich ein Einkommensverlust bei den Mitarbeiter/-innen entstehen. Gerade bei Modellen der Vertrauensarbeitszeit und Gleitzeit besteht die Möglichkeit, dass Überstunden nicht „mehr“ ausbezahlt werden. Durch Modelle der Projektarbeit, Teilzeitbeschäftigung und befristeten Beschäftigung kann für Mitarbeiter/-innen außerdem ein erhöhtes Beschäftigungsrisiko entstehen. Häufigere Umstrukturierungen können für Mitarbeiter/-innen eine erhöhte Belastung darstellen, da sie sich immer öfter in neue Aufgabengebiete und Arbeitsumfelder einarbeiten müssen. Daher sollten Unternehmen genau prüfen, welche Instrumente zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes eingesetzt werden.

1.4 Personelle Ebene der Flexibilität

Im Überlappungsbereich mit der personalen Ebene der Flexibilität garantiert die personelle Ebene der Flexibilität dem Mitarbeiter, über die verlässlich zugesicherte Beweglichkeit zu verfügen, notwendige Einsatzverantwortungen im Unternehmen (zeitlich, räumlich, funktional, rechtlich) durch flexible Kompensationslösungen im privaten Alltag zu ermöglichen – und vice versa. Somit sichern aufeinander abgestimmte Flexibilitätslösungen aus privater und beruflicher Sphäre dem Individuum langfristige Stabilität bei der Verfolgung und Harmonisierung der persönlichen Ziele und Motive. Je erfolgreicher und nachhaltiger das Individuum diese Flexibilitäts- und Stabilitätsherausforderungen bewältigt, umso besser kann die persönliche Work-Life-Balance eingestellt werden.

Der/die Mitarbeiter/-in agiert zum einen basierend auf seiner/ihrer persönlichen (latenten) Flexibilitätsneigung (z.B. Aktivitäts- und Veränderungswünsche), die, je nach Persönlichkeit, unterschiedlich hoch ausgeprägt sein kann. Zum anderen wird sein/ihr Flexibilitätsspielraum jedoch durch die allgemeinen lebens- und erwerbsbiografischen Anforderungen, durch besondere rollenspezifische Erfordernisse und Einschränkungen, und über die infrastrukturellen Gegebenheiten im unmittelbaren (sozialen) Umfeld determiniert. Somit lassen sich die personellen Einflussgrößen durch ein Flexibel-Sein-Wollen, Flexibel-Sein-Können, Flexibel-Sein-Müssen, Flexibel-Sein-Dürfen im Sinne von Kompetenzmerkmalen umschreiben.

„Flexibilitätskompetenz“ gehört zu den Kernkompetenzen der Employability.⁹ Relevante Flexibilitätsunterschiede zwischen Mitarbeiter/-innen werden auf der personellen Ebene empirisch vor allem in den Spektren der Sozial- und Methodenkompetenzen verankert. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass ein hoch ausgeprägtes berufliches Selbstkonzept die Basis für anforderungsspezifische Flexibilitätsbereitschaft bildet und nicht umgekehrt Flexibilitätsbereitschaft dazu dient, subjektiv mangelhaft erlebte Fachkompetenzen zu kompensieren.¹⁰ Anforderungsspezifische Flexibilität wird von Bitterwolf (1992) unterschieden in „zielorientiert“ und „domänenspezifisch“ (latente Flexibilität). So lässt sich bei flexibel einzuschätzenden Persönlichkeiten häufig ein ausgeprägter Wunsch nach Abwechslung und Veränderung identifizieren. Ebenso sind flexible Personen häufig durch eine überdurchschnittlich hohe Mobilität, zeitliche Variabilität und vergütungsbezogene Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet. Hier ist zu unterscheiden, dass der erste Bereich grundsätzlich auch intrinsisch gesteuert sein kann,

⁷ Vgl. Schmicker et al. (2014).

⁸ Vgl. Flecker (2005).

⁹ Vgl. Rump/Eilers (2011).

¹⁰ Vgl. Grote (2002).

während die anderen drei Bereiche stärkeren externen Einflüssen/Zwängen unterliegen. Damit kann von einer (lebens-) und erwerbsbiografisch dynamischen Anpassung, der individuellen Ausprägung auf diesen Bereichen, ausgegangen werden. Die systematische und kontinuierliche Analyse der lebens- und berufsbiografischen Bedarfe der Mitarbeiter/-innen, als Teil der Personalführung, ist für ein bedarfsorientiertes betriebliches Handeln zwingend erforderlich.

Nach Bitterwolf (1992) kann Flexibilität im Sinne von Handlungsflexibilität auch als personelle Disposition beschrieben werden, die sich im mittleren Bereich eines Rigidität-Chaos-Kontinuums ansiedelt. Andere Autoren¹¹ stellen in ihren Studien auch klare Bezüge zu einer maßgeblich erhöhten Offenheit, unterdurchschnittlicher Normgebundenheit, hoher Belastbarkeit und Unabhängigkeit sowie hohem Selbstbewusstsein fest. Zusätzlich findet sich eine hohe individuelle Flexibilität, vor allem bei eher jüngeren Mitarbeiter/-innen mit guter Bildung und relativ kurzer Betriebszugehörigkeit. Gute personelle Flexibilitätseigenschaften sichern damit nicht per se eine möglichst hohe Flexibilität und auch Stabilität im unternehmerischen Kontext ab. Sennett (2009) charakterisiert den flexiblen Menschen deshalb (durchaus auch kritisch) im Sinne einer erweiterten zeitlichen Verfügbarkeit und hohen Mobilität. Flexible Mitarbeiter/-innen sind risikobereit, offen für Veränderungen und akzeptieren kurzfristige Arbeitsverhältnisse. Loyalität und Betriebsidentifikation sinken jedoch.¹² Gute personelle Flexibilität ist „richtige Flexibilität“ und wird erkennbar durch die Angemessenheit der Flexibilitätslösungen.

Flexibilitätskategorien zur Beschreibung von flexiblen Personaleinsatzlösungen

Die Beschreibung der Flexibilität basiert auf den Flexibilitätskategorien nach Reilly (2001) und wurde aufgrund der Befunde zur Zukunft der Arbeit um die vertragliche und biografische Flexibilität erweitert:

• Funktionale Flexibilität

Bedeutet Anpassung der Arbeitsorganisation an wechselnde Rahmenbedingungen und damit die Möglichkeit der Variation von Arbeitsteilung, Arbeitsstruktur und Arbeitsorganisation.

Beispiel: Ein/eine Mitarbeiter/-in führt nicht nur die mechanische Bearbeitung von Teilen durch, sondern übernimmt zusätzlich die Qualitätskontrolle.

• Monetäre/geldwerte Flexibilität

Heißt Variationsfähigkeit in Entgelt- und Anreizsystemen bezogen auf quantitative und qualitative Regelungen.

Beispiel: Die Vergütung der gewerblichen Mitarbeiter/-innen erfolgt nicht mehr nur mittels eines festen Stundenlohns, sondern über einen festen Stundenlohn plus eines leistungsabhängigen Anteils.

• Numerische Flexibilität

Beinhaltet die Fähigkeit eines Unternehmens, das Arbeitskräftevolumen an intern oder extern induzierte Nachfrageschwankungen im Rahmen des betrieblichen Leistungsportfolios anzupassen.

Beispiel: Einsatz von Leiharbeitnehmern zum Erfüllen von Auftragspitzen.

• Räumliche Flexibilität

Besteht in der Variationsfähigkeit des Arbeitsorts und des Arbeitsplatzes hinsichtlich Arbeitsorganisation und Unternehmen.

Beispiel: Ein/eine Mitarbeiter/-in arbeitet zeitweise von zu Hause aus (Homeoffice).

• Zeitliche Flexibilität

Variationsfähigkeit in der Arbeitszeit/Lebensarbeitszeit bezogen auf Lage (chronologisch) und Dauer (chronometrisch) der Arbeitszeit.

Beispiel: Die Mitarbeiter/-innen beginnen innerhalb eines vereinbarten Rahmens ihre Arbeitszeit zu verschiedenen Zeitpunkten (Gleitzeit).

¹¹ Siehe auch Brandstädter (2007).

¹² Vgl. Becker (2012).

• Vertragliche Flexibilität

Variationsfähigkeit in der juristischen/rechtlichen Form der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter/-innen/Selbständige/Organisationen.

Beispiel: Ein Unternehmen stellt es dem/der Mitarbeiter/-in frei, einen Arbeitsvertrag oder einen Werkvertrag für die Zusammenarbeit abzuschließen.

• Sonderform: Biografische Flexibilität

Variationsfähigkeit in der Strukturierung/Systematisierung nach berufs- und lebensbiografischen Phasen.

Beispiel: Diese Sonderform stellt ein Modell dar, vgl. die folgenden Ausführungen und Definitionen, welches insgesamt die berufs- und lebensbiografischen Situationen in den Vordergrund der Betrachtungen stellt. Diese Sonderform beinhaltet zum Beispiel die bewusste zeitlich begrenzte Unterstützung von sogenannten Doppelkarrierepaaren bei ihrer beruflichen Entwicklung.

Mit diesen Kategorien ist die potenzielle Flexibilität von Flexibilitäts-Instrumenten und -Modellen beschreibbar.

Im Analyse-, Gestaltungs- und Bewertungsprozess sind verschiedene Entwicklungsstadien und Verallgemeinerungsstufen von betrieblichen Flexibilisierungskonzepten und -lösungen zu unterscheiden.

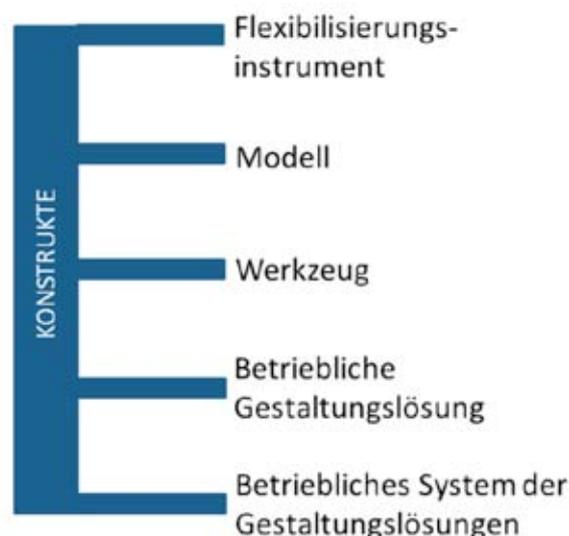
In der Literatur existiert zum Problemkreis „Flexibler Personaleinsatz“ allerdings keine einheitliche Sprachregelung der verwendeten Begrifflichkeiten wie Modelle, Werkzeuge, Instrumente, Gestaltungslösungen.

Für eine saubere methodische Differenzierung der Problematik entsteht deshalb ein entsprechender Definitionsbedarf. So wird für die allgemeine Beschreibung von (eher) eindimensionalen konzeptionellen Leitbildern bzw. Konzepten zur Optimierung der personellen Flexibilität bzw. Teile von ihr wird der Begriff Flexibilitätsinstrumente verwendet.

Sie sind eindeutig mit den Flexibilitätskategorien numerisch, funktional, zeitlich, räumlich, monetär vertraglich und biografisch beschreibbar. Eine mensch- bzw. mitarbeiterbezogene Bewertbarkeit besteht hinsichtlich ihrer Potenziale. In diesem Sinne stellen sie Typenlösungen dar, welche als Basis der betrieblichen Gestaltungslösung für die Unternehmen dienen können.

Beispiele: Kurzarbeit, Gleitzeit, Homeoffice.¹³

ABBILDUNG 2 KONSTRUKTE ZUR FLEXIBILITÄT IM GESTALTUNGSPROZESS (EIGENE DARSTELLUNG)



¹³ In der Literatur werden die so definierten Flexibilitäts-Instrumente zum Teil als Modelle bezeichnet bzw. zwischen Instrumenten und Modellen teilweise keine Differenzierung vorgenommen.

Flexibilitätsinstrumente lassen sich in Katalogen zusammenstellen. Für die Beschreibung von mehrdimensionalen konzeptionellen Leitbildern bzw. Konzepten zum flexiblen Personaleinsatz, häufig gliederbar in eindimensionale (vgl. Abbildung 2), wird der Begriff Modell verwendet.

Unter Modell wird im Zusammenhang mit der vorliegenden Problematik ein komplexes zweckbestimmtes Konstrukt zur Beschreibung der Flexibilisierung des Personaleinsatzes verstanden, welches aber aufgrund der Komplexität nicht eindeutig mit den Flexibilitäts-Kategorien numerisch, funktional, zeitlich, räumlich, monetär und vertraglich beschrieben werden kann.

In diesem Sinne stellt ein Modell in der Regel eine Zusammenfassung inhaltlich bzw. funktional ähnlicher zweckbestimmter Flexibilitäts-Instrumente dar.

Beispiele: Cafeteria- Modell mit Homeoffice als mögliches Element, Teilzeitmodelle.

Auch Modelle lassen sich in Katalogen zusammenstellen. Für die Beschreibung notwendiger Hilfsmittel/Arbeitshilfen, ohne die die Leitbilder bzw. Konzepte nicht umsetzbar sind, wird der Begriff Werkzeug verwendet.

Ein Werkzeug ist ein Hilfsmittel bzw. eine Arbeitshilfe als Voraussetzung zur effektiven Nutzung von Instrumenten. Es besitzt nicht die Eigenschaften von Instrumenten und kann demzufolge eigenständig keine Flexibilitätswirkungen entfalten.

Beispiel: Konten, wie z.B. Lebensarbeitszeitkonto oder Gleitzeitkonto

Werkzeuge lassen sich ebenfalls in Katalogen zusammenstellen. Für die Bezeichnung und Beschreibung der im Unternehmen konkret genutzten bzw. im Detail beschriebenen Lösung für Flexibilitätsinstrumente und Arbeitshilfen, wird der Begriff Betriebliche Gestaltungslösung verwendet. Eine betriebliche Gestaltungslösung ist die detaillierte Beschreibung einer konkreten Ausgestaltung eines Flexibilitätsinstruments für ein Unternehmen. Sie ist eindeutig beschreibbar mit den Flexibilitätskategorien numerisch, funktional, zeitlich, räumlich, monetär, vertraglich und biografisch. Betriebliche Gestaltungslösungen sind menschbezogen (personell und personal) als auch unternehmensbezogen bewertbar.

Betriebliche Gestaltungslösungen lassen sich nicht sinnvoll in Katalogen, sondern nur in Beispielsammlungen zusammenstellen. Für die Bezeichnung und die Beschreibung für alle im Unternehmen genutzten personalen Flexibilitäts-Instrumente, wird der Begriff Betriebliches Gesamtsystem der Gestaltungslösungen verwendet.

Das betriebliche System der Gestaltungslösungen ist die Gesamtheit aller betrieblichen Gestaltungslösungen der (personalen) Flexibilitätsinstrumente. Im optimalen Fall ergänzen sie sich synergetisch und dienen der Umsetzung mitarbeiter- und unternehmensbezogener Ziele.

Ein betriebliches System ist zwar grundsätzlich in Katalogen darstellbar, ist aber, wegen der nicht vorhandenen Verallgemeinerungsfähigkeit und der Fülle, nicht praktikabel abbildbar.

Aufgrund der zweckmäßigen Darstellbarkeit unterscheiden wir somit:

- Instrumente
- Modelle
- Werkzeuge

Der Katalog der Instrumente, Modelle und Werkzeuge

Die guten Erfahrungen mit katalogartigen Darstellungen sollen auch auf die Gestaltung flexibler Personaleinsatzkonzepte und den damit verbundenen Wissenstransfer angewendet werden.

Zielstellungen des entwickelten Katalogs der Flexibilitätsinstrumenten, Flexibilitätsmodelle und Flexibilitätswerkzeuge sind:

- Sinnvolle Strukturierung und schneller Zugriff auf die gewünschten Informationen
- Verständlichkeit
- Problemloses Zulassen von Ergänzungen und Änderungen
- Praxisgerechte Darstellung des Erkenntnisstands und der Erfahrungen anderer Unternehmen und Einrichtungen

Diese Katalogblätter dienen als Nachschlagewerk und Ideengeber für die Entwicklung der konkreten Gestaltungslösung. Da sie getrennt von den Erläuterungen in den Handlungsleitfaden eingeordnet sind, entfällt das Suchen in Texten bei mehrmaliger Anwendung.

Aus diesen Katalogblättern können die Informationen entnommen werden, die bei der Anwendung von Bedeutung sind. Streichungen, Ergänzungen und der Eintrag von eigenen Erfahrungen sind problemlos möglich.

Neben der Bezeichnung und Definition der Flexibilitätsinstrumente erfolgt die Einordnung in Kategorien der Flexibilität. Damit sind auch die mit dem Instrument verbundenen Potenziale erklärt. Die Beschreibung der Flexibilität ist notwendig, da jedes einzelne Instrument eine unterschiedliche Wirkung entfalten kann. Manche Instrumente lassen sich nur mit einer Kategorie beschreiben, d. h. sie wirken nur in eine Flexibilitätsrichtung, andere decken gleich mehrere ab. Ebenfalls in die Katalogblätter aufgenommen sind wichtige gesetzliche Vorschriften, die im Zusammenhang mit der Nutzung des jeweiligen Flexibilitätsinstrumentes zu beachten sind. Nützliche und praktische Hinweise zur Einführung einer neuen Gestaltungslösung liefern die Einsatzvoraussetzungen und Anwendungsempfehlungen sowie Angaben zum zeitlichen Horizont. Da in Unternehmen häufig verschiedene Flexibilitätsinstrumente in einer Komplettlösung genutzt werden, lassen sich aus den möglichen Kombinationsmöglichkeiten und Ausprägungsformen der Flexibilitätsinstrumente Ideen zur Erarbeitung der Gestaltungslösung gewinnen.

Die potenziellen Wirkungen der Flexibilitätsinstrumente können für Unternehmen und Mitarbeiter/innen unterschiedlich ausfallen. Die Darstellung der Chancen und Risiken ermöglicht einen Überblick über die durch die Einführung verbundenen Potenziale und Risiken. Damit wird der Abwägungsprozess einfacher. Abschließend verdeutlicht eine Beispiellösung das Prinzip des jeweiligen Instruments.

ABB. 3: STRUKTUR KATALOGBLÄTTER (EIGENE DARSTELLUNG)

Bezeichnung	Abkürzung	Katalog-Nr.
Definition		
Beschreibung mittels Kategorien der Flexibilität		
Funktional		
Monetär/Geldwert		
Numerisch		
Räumlich		
Vertraglich		

Bezeichnung		Abkürzung		Katalog-Nr.	
Zeitlich					
Gesetzliche Vorschriften					
Empfehlungen für mögliche Kombinationen					
Zeithorizont (Einführung)					
Ausprägungen (mögliche Unterformen)					
Einsatzvoraussetzungen					
Anwendungsempfehlungen					
Chancen und Risiken des Flexibilitätsinstrumentes					
	Chancen/Potenziale		Risiken		
Für das Unternehmen					
Für die Mitarbeiter/-innen					
Beispiel einer Gestaltungslösung					
Beschreibung					
Funktional					
Monetär/Geldwert					
Numerisch					
Räumlich					
Vertraglich					
Zeitlich					

ABB. 4: ÜBERSICHT DER FLEXIBILITÄTSINSTRUMENTE (EIGENE DARSTELLUNG)

Nr.	Instrument			
01	Akkordlohn			
02	Arbeit auf Abruf			
03	Arbeitnehmerüberlassung			
04	Betriebsurlaub			
05	Desksharing			
06	Entgeltumwandlung			

07	Erfolgsbeteiligung			
08	Freie/r Mitarbeiter/-in			
09	Geringfügige Beschäftigung			
10	Gleitzeit			
11	Gruppenarbeit			
12	Jobenlargement			
13	Jobenrichment			
14	Jobrotation			
15	Jobsharing			
16	Kurzarbeit			
17	Layoff			
18	Leistungsvertrag			
19	Montagearbeit			
20	Outtasking			
21	Personalpool			
22	Prämienlohn			
23	Sabbatical			
24	Schichtarbeit			
25	Telearbeit/Homeoffice			
26	Überstunden			
27	Variable Vergütung			
28	Zeitarbeit			

Die Darstellung der Modelle ist an die Gliederung der Flexibilitätsinstrumente angelehnt. Eine abgewandelte Darstellungsform ist u.a. notwendig, da sich Modelle definitionsgemäß nicht mit Hilfe der Kategorien beschreiben lassen.

Modelle sind komplexer und können mehrere Flexibilitätsinstrumente einbetten. Es wird daher auf integrierbare Instrumente und Ausprägungsformen verwiesen. Bei der Umsetzung der Modelle sind ebenfalls gesetzliche Vorschriften und betriebliche Einsatzvoraussetzungen zu beachten. Sie sind aufgrund der größeren Komplexität weniger konkret und beziehen oft unternehmensphilosophische und unternehmenskulturelle Aspekte ein. Die Vorschriften der enthaltenen Flexibilitätsinstrumente sind zu beachten.

ABB. 5: STRUKTUR DER DARSTELLUNG DER MODELLE (EIGENE DARSTELLUNG)

Bezeichnung	
Definition	
Gesetzliche Vorschriften	
Einsatzvoraussetzungen	
Anwendungsempfehlungen	
Folgende Instrumente und Methoden können in der betrieblichen Gestaltungslösung in dem Modell integriert sein:	

Bezeichnung		
Chancen und Risiken des Flexibilitätsmodells		
	Chancen/Potenziale	Risiken
Für das Unternehmen		
Für die Mitarbeiter/-innen		

ABB. 6: ÜBERSICHT MODELLE (EIGENE DARSTELLUNG)

Nr.	Modell		
01	Cafeteria Modell		
02	Flexibler Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand		
03	Führung in reduzierter Vollzeit		
04	Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation		
05	Teilzeit		

Für die praktische Umsetzung einiger Flexibilitätsinstrumente und -modelle ist das Flexibilitätswerkzeug „Arbeitszeitkonto“ eine praktische Hilfe bzw. notwendige Voraussetzung. Es bildet den Abschluss des Katalogs und wird in gleicher Form wie die Flexibilitätsinstrumente dargestellt. Zum Beispiel ist es für die Umsetzung der Instrumente Sabbatical und Überstunden in der Regel notwendig, für die betroffenen Mitarbeiter/-innen einen Stundennachweis als Konto zu führen, welches den aktuellen Stand der geleisteten Arbeitszeit im Betrachtungszeitraum ausweist. Auf dieser Basis können die Freistellung für ein Sabbatical oder die Bezahlung von Überstunden nachvollziehbar entschieden werden.

Implikationen für den Wissenstransfer

In den praktischen Anwendungen hat es sich bewährt, bei den Zielstellungen zwischen (eher) mitarbeiterorientierten und (eher) unternehmensorientierten Kriterien zu unterscheiden. Diese Zielstellungen sind im Kontext der Bewertung von Lösungen zugleich Bewertungsmaßstäbe. Allerdings darf diese Vorgehensweise nicht dazu führen, künstliche Gegensätze zwischen Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen zu erzeugen, zumal ein Unternehmen ohne Mitarbeiter/-innen undenkbar ist. Letztlich muss eine komplexe Betrachtung und Entscheidung vorgenommen werden.

Als Unterstützungsinstrument des Transformationsprozesses von Analyseergebnissen, strategischen Überlegungen der Unternehmen und Einführung von Gestaltungslösungen dient Abb. 7.

Die unternehmensorientierte Gliederung orientiert sich am Balanced-Scorecard-Konzept.¹⁴ Die mitarbeiterorientierte Strukturierung basiert auf den Ebenen Persönlichkeitsförderlichkeit und Sozialverträglichkeit des 5-Ebenen-Konzepts zur arbeitswissenschaftlichen Bewertung. Für die Ebene der Sozialverträglichkeit wurde aufgrund fehlender Konzepte eine Operationalisierung vorgenommen.

Die allgemeinen Zielrichtungen bzw. Problemlagen in Tabelle 8 sind unternehmensbezogen zu konkretisieren. Potenziell gut geeignete Flexibilitätsinstrumente und -modelle für bestimmte Zielrichtungen können dieser Tabelle entnommen werden.

¹⁴ Vgl. Kaplan/Norton (2001); Horváth/Partners (2007).

ABB. 7: TYPISCHE MITARBEITER- UND UNTERNEHMENSBEZOGENE ZIELRICHTUNGEN/PROBLEMLAGEN UND GEEIGNETE INSTRUMENTE UND MODELLE ZUR UMSETZUNG¹⁵ (EIGENE DARSTELLUNG)

EHER MITARBEITERORIENTIERTE ZIELRICHTUNGEN

<p>Berücksichtigung WLB-Aspekte</p>	<p>Potenziell geeignete Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geringfügige Beschäftigung • Gleitzeit • Job sharing • Sabbatical • Homeoffice • Telearbeit <p>Potenziell geeignete Modelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibler Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand • Führung in reduzierter Vollzeit • Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation • Teilzeitmodell
<p>Unterstützung Selbstverwirklichung der Mitarbeiter/-innen/ Persönlichkeitsförderlichkeit</p>	<p>Potenziell geeignete Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit • Job enlargement • Job enrichment • Job rotation • Sabbatical <p>Potenziell geeignete Modelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung in reduzierter Vollzeit
<p>Erhöhung der Mitarbeitermotivation/ Anreizsysteme</p>	<p>Potenziell geeignete Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akkordlohn • Entgeltumwandlung • Erfolgsbeteiligung • Gleitzeit • Gruppenarbeit • Jobenlargement • Jobenrichment • Jobrotation • Prämienlohn • Sabbatical • Telearbeit • Homeoffice • Variable Vergütung <p>Potenziell geeignete Modelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafeteria-Modell • Flexibler Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand • Führung in reduzierter Vollzeit • Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation • Teilzeitmodelle
<p>Erhöhung Arbeitgeberattraktivität</p>	<p>Potenziell geeignete Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akkordlohn • Desksharing • Entgeltumwandlung • Erfolgsbeteiligung • Gleitzeit • Gruppenarbeit • Homeoffice • Jobenlargement • Jobenrichment • Jobrotation • Prämienlohn • Sabbatical • Telearbeit • Variable Vergütung <p>Potenziell geeignete Modelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafeteria-Modell • Führung in reduzierter Vollzeit • Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation • Teilzeitmodelle

¹⁵ Die Zuordnung erfolgte entsprechend der zu vermutenden Priorität. Eine strikte Trennung dieser Aspekte ist nicht möglich, es kommt immer zu Überschneidungen. Dies gilt sowohl für die Zielrichtungen selbst als auch innerhalb dieser Zielrichtungen. Deshalb sind diese Vorschläge nicht als Dogma, sondern als Orientierungshilfe anzusehen.

EHER UNTERNEHMENSORIENTIERTE ZIELRICHTUNGEN

<p>Optimierung interner Arbeits- und Geschäftsprozesse (z.B. Kapazitätsabgleich Bedarf-Bestand, Qualitätssicherung)</p>	<p>Potenziell geeignete Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit auf Abruf • Arbeitnehmerüberlassung • Betriebsurlaub • Desksharing • Freie/r Mitarbeiter/-in • Geringfügige Beschäftigung • Jobenlargement • Jobenrichment • Jobrotation • Kurzarbeit • Layoff • Leistungsvertrag • Montagearbeit • Outtasking • Personalpool • Schichtarbeit • Überstunden • Zeitarbeit <p>Potenziell geeignete Modelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibler Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand • Führung in reduzierter Vollzeit • Teilzeitmodelle
<p>Förderung der Veränderungs- und Wachstumspotenziale (Arbeits- und Prozessorganisation)</p>	<p>Potenziell geeignete Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit • Jobenlargement • Jobenrichment • Leistungsvertrag • Telearbeit <p>Potenziell geeignetes Modell:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibler Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand • Führung in reduzierter Vollzeit
<p>Verbesserung der Kunden-/ Stakeholderorientierung</p>	<p>Potenziell geeignete Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit auf Abruf • Erfolgsbeteiligung • Gleitzeit • Gruppenarbeit • Leistungsvertrag • Montagearbeit • Personalpool • Prämienlohn • Überstunden

Literatur

- [1] Becker, Manfred (2012): Diversity Mangement-Umgang mit Vielfalt. Vortrag auf Symposium „Wissens- und Technologietransfer in den Neuen Bundesländern-Herausforderungen und Visionen“, 18.10.2012, Universität Potsdam [Unveröffentlichte Präsentation].
- [2] Brandstädter, Jochen (2007): Das flexible Selbst, 1. Aufl., München: Spektrum-Verlag.
- [3] Brehm, Carsten R. (2003): Organisatorische Flexibilität der Unternehmung – Bausteine eines erfolgreichen Wandels, in: Krüger, Wilfried (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- [4] Brehm, Carsten R. (2003): Organisatorische Flexibilität der Unternehmung- Bausteine eines erfolgreichen Wandels, 2004 Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- [5] Flecker, Jörg (2005): Interne Flexibilisierung – Von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund, in: Kronauer, Martin/Linne Gudrun (Hrsg). Flexicurity. Die Suche nach der Sicherheit in der Flexibilität. Berlin, S. 73-93.
- [6] Grote, Sven (2002): Der flexible Mitarbeiter. München: Herbert Utz-Verlag.
- [7] Horváth & Partners (Hrsg.) (2007): Balanced Scorecard umsetzen, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- [8] Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (IW) (Hrsg.) (2011): Unternehmen zwischen Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse aus dem IW-Panel 2010, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- [9] Katz, Daniel/Kahn, Robert L. (1966): The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley & Sons.
- [10] Kaplan, Robert Steven/Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [11] Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Incorporated.
- [12] Voigt, Kai-Ingo/Saatmann, Michael (2005): Flexibilität und Adaptivität in Wertschöpfungsnetzwerken, Arbeitspapier FlexLog 2005-01 im Rahmen des FORLOG-Projekts „Supraadaptive Logistiksysteme in der Automobilindustrie“, Nürnberg, München.
- [13] Wagner, Dieter (1986): Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in Deutschland, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 38, S. 19 ff..
- [14] Wagner, Dieter (2005): Cafeteria-Systeme – Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten, in: Zander, Ernst; Wagner, Dieter (Hrsg.): Handbuch des Entgeltmanagements, München: Vahlen-Verlag.
- [15] Wagner, Dieter/Grawert, Achim/Langemeyer, Heiner (1993): Cafeteria-Modelle, Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- [16] Wagner, Dieter/Schmicker, Sonja/Großholz, Matthias (2010): Schwankungen ausgleichen, in: Personal, Heft 02/2010, Schwerpunkt: Personalarbeit nach der Krise, S. 6-8.
- [17] Wagner, Dieter/Schmicker, Sonja/Großholz, Matthias (2011): Flexible Personaleinsatzstrategien für kleine und mittlere Unternehmen konstruktiv gestalten – Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte, in: Praeview
- [18] Walgenbach, Peter; Meyer, Renate (2007): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart: Kohlhammer.
- [19] Wolff, Carolin (2005): Stabilität und Flexibilität von Kooperationen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

AUTORENVERZEICHNIS



beraternetz@t-online.de
www.MeinStellenwert.de

PROF. DR.-ING. MANFRED BORNMANN

Prof. Manfred Bornmann studierte an der TH Ilmenau Feingeräte-technik, promovierte auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation von Montageprozessen und war danach an der TU Dresden im Fachbereich Arbeitsgestaltung tätig. Als Spezialist für Großserienfertigungen leitete er mehrere Projekte zur effizienten Fertigungs-gestaltung in Unternehmen. Er war mehrere Jahre der Leiter eines interdisziplinären Ateliers für Industriedesign. 1990 gründete er ein Beratungsunternehmen und formte als Gründungspräsident den Landesverband der Freien Berufe Sachsen auf. Er ist seit 2001 Honorarprofessor für Unternehmensgründung und Unterneh-mensführung an der Hochschule Zittau/Görlitz. Er war bis 2013 Bereichsleiter im RKW Sachsen und gleichzeitig Projektleiter der Automobilzulieferinitiative Sachsen und der Cleantech Initiative Ostdeutschland. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind: Unternehmensgründung von Akademikern, Qualifizierung und Vermittlung von akademischen Fach- und Führungskräften sowie Lobbyarbeit für mittelständische Unternehmen.



walter.brueckner@institut-bbf.de
www.institut-bbf.de

WALTER BRÜCKNER

Nach seinem Lehrer-Studium der Polytechnik in Erfurt war Wal-ter Brückner zunächst als Referent für die Zusammenarbeit zwi-schen Schule und Wirtschaft sowie als Oberstudienrat tätig. 1988 wechselte er ins Bildungsministerium der früheren DDR, leitete die Abt. Polytechnik und unterstützte im Zuge der Deutschen Wiedervereinigung die Gemeinsame Einrichtung der neuen Bun-desländer für Aufgaben in Bildung und Wissenschaft (GEL). Nach weiteren Stationen am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln – Fortbildungsakademie der Wirtschaft und als Leiter und Geschäftsführer von Bildungsunternehmen entwickelte er inno-vative Lösungen im Bereich der beruflichen Bildung. Beim RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirt-schaft war er Geschäftsstellenleiter und wirkte in bundesweiten Forschungsprojekten. Seit 2012 ist er Vorstandsvorsitzender der Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V. in Berlin.



michael.steinhoefel@institut-bbf.de
www.institut-bbf.de

MICHAEL STEINHÖFEL

Dr. Michael Steinhöfel ist Projektleiter beim Institut für Betriebliche Bildungsforschung Berlin. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte auf dem Gebiet „Internationale Statistik“ an der Humboldt-Universität zu Berlin. In seinen beruflichen Tätigkeiten konzentrierte er sich frühzeitig auf die Personal- und Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Personalführung, Prozessoptimierung und Change Management. Michael Steinhöfel arbeitete u. a. als wissenschaftlicher Projektleiter, als Bereichsleiter einer Unternehmensberatung und als Leiter Veränderungsmanagement eines Ver- und Entsorgungsunternehmens. Er ist Assessor für das EFQM-Modell und zertifizierter Coach. Beim RKW Deutschland wirkte er in mehreren bundesweiten Forschungs- und Umsetzungsprojekten. Gegenwärtig leitet Michael Steinhöfel das Modellprojekt WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIE-TECHNIK des IBBF in der Hauptstadtregion.



uwe.kuehnert@personaltransfer-gmbh.de
www.personaltransfer-gmbh.de

UWE KÜHNERT

Dr. Uwe Kühnert ist Berater und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der PersonalTransfer GmbH. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin und promovierte dort anschließend zum Thema Sozialsubventionen in der Bundesrepublik. Als Berater und Wissenschaftler arbeitete er bis 2008 bei der Landesagentur für Struktur und Arbeit GmbH (LASA) in Brandenburg. Neben der Arbeit zum Thema Beschäftigentransfer ist er seit vielen Jahren in diversen Projekten zu den Themen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, u.a. zu demographischem Wandel, Mobilität und zum Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente, tätig. Er ist Mitglied des Expertenforums „HRD und Arbeitsmarkt“ bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).



siegfried.backes@personaltransfer-gmbh.de
www.personaltransfer-gmbh.de

SIEGFRIED BACKES

Siegfried Backes studierte Wirtschaftswissenschaften an der Freien Universität Berlin und leitete im Anschluss u.a. viele Jahre eine Volkshochschule in Pforzheim. In den 90er Jahren war er mehrere Jahre als Geschäftsführer der Landesagentur für Struktur und Arbeit GmbH (LASA) in Brandenburg tätig. Seit 2000 ist er dem Thema Beschäftigentransfer verbunden und Geschäftsführer und Gesellschafter der PersonalTransfer GmbH. Das Unternehmen setzt betriebsnahe Lösungen der Arbeitsmarktpolitik vor allem im Rahmen des Beschäftigentransfers um und berät im Kontext des Themas Fachkräftesicherung darüber hinaus u.a. zu Mobilitätsmanagement und Wissenssicherung in wirtschaftlichen und arbeitsmarktlichen Umbruchsituationen.

IMPRESSUM

Die Publikation **WISSENSTRANSFER IM UNTERNEHMEN. Wissen strukturieren – Flexibilität gestalten** wurde im Rahmen des Modellprojektes „Weiterbildungssystem Energietechnik – Modulares Bausteinkonzept der Qualifizierung im Cluster Energietechnik der Hauptstadtregion“ erstellt. Das Vorhaben wird gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen und dem Europäischen Sozialfonds.

Wir danken an dieser Stelle ausdrücklich allen unseren Partnern in Berlin, Potsdam und Dresden für die aktive Mitwirkung und die Unterstützung bei der Realisierung der Publikation.

Herausgeber

Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V. – Institut BBF
Gubener Straße 47
10243 Berlin
info@institut-bbf.de
www.institut-bbf.de

Autoren

Siegfried Backes, PersonalTransfer GmbH Berlin
Pro. Dr.-Ing. Manfred Bornmann,
Walter Brückner, IBBF Berlin
Dr. Uwe Kühnert, PersonalTransfer GmbH Berlin
Dr. Michael Steinhöfel, IBBF Berlin
Prof. Dr. Dieter Wagner, UP Transfer Potsdam

Redaktion

Walter Brückner
Redaktionsschluss Juli 2014
© 2014 Institut BBF
Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Nutzung in allen Medien bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Anmerkung

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich, aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im gesamten Beitrag auf eine durchgängige Gender-Formulierung.

WWW.INSTITUT-BBF.DE

ISBN: 1234-458-45 ??