



rebe ko. Zukunftsfähiges Kompetenzmanagement: prospektiv, lebensphasenorientiert und regional flankiert

Ingo Singe, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Wolfgang Anlauff, ffw GmbH



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie



Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel

***rebeko*. Zukunftsfähiges Kompetenzmanagement— prospektiv,
lebensphasenorientiert und regional flankiert**

- Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der FSU Jena, Prof. Dr. Klaus Dörre
- ffw GmbH, Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg
- Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH, Bad Köstritz
- Electronicon Kondensatoren GmbH, Gera
- POG Präzisionsoptik Gera GmbH, Gera

Ausgangssituation

- Ökonomische Belebung in Ostdeutschland basiert wesentlich auf Kompetenzen qualifizierter Arbeit
- „Personalpolitisches Paradies“: Überangebot an qualifizierten, betriebsloyalen Arbeitnehmer/innen
- „Arbeitsspartaner“: bescheiden, flexibel, leistungsbereit

Ausgangssituation

Diese personalwirtschaftlichen Grundlagen erodieren in doppelter Hinsicht, nämlich

1. Quantitativ: Die Asymmetrien auf Arbeitsmärkten kehren sich um
2. Qualitativ: Der Abschied des Arbeitsspartaners. Neue Arbeitssubjekte – neue Anspruchskonstellationen

Demografie und Arbeitsmarkt in Thüringen

Bevölkerungsschrumpfung/ Altersstrukturen:

- Thüringen 1990-2015: -17%
- einige Kreise in Ostthüringen -25%
- fortgesetzt disparate Entwicklung: bis 2035 schrumpfen die besonders betroffenen Regionen um weitere 20-25%
- gleichzeitig „Flucht in die Städte“: Erfurt +10%, Jena: +3.5%

Demografie und **Arbeitsmarkt** in Thüringen

- Erwerbslosigkeit 2005: 17%, 2017: 6%
- Schulabgänge 2005-2015: - 57%
- Ausbildung

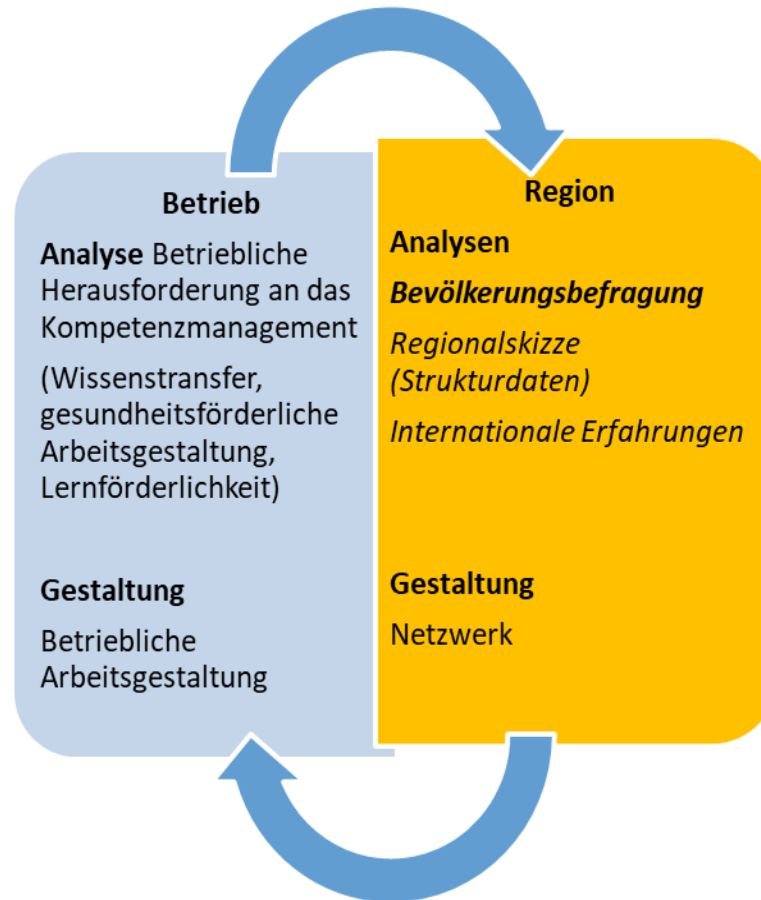
2001/02	2015/16
21.000 neue Ausbildungsverträge	10.000 neue Ausbildungsverträge
33.000 Bewerber	11.000 Bewerber

- „Entfrostung“ des Arbeitsmarkts: Novität Eigenkündigungen

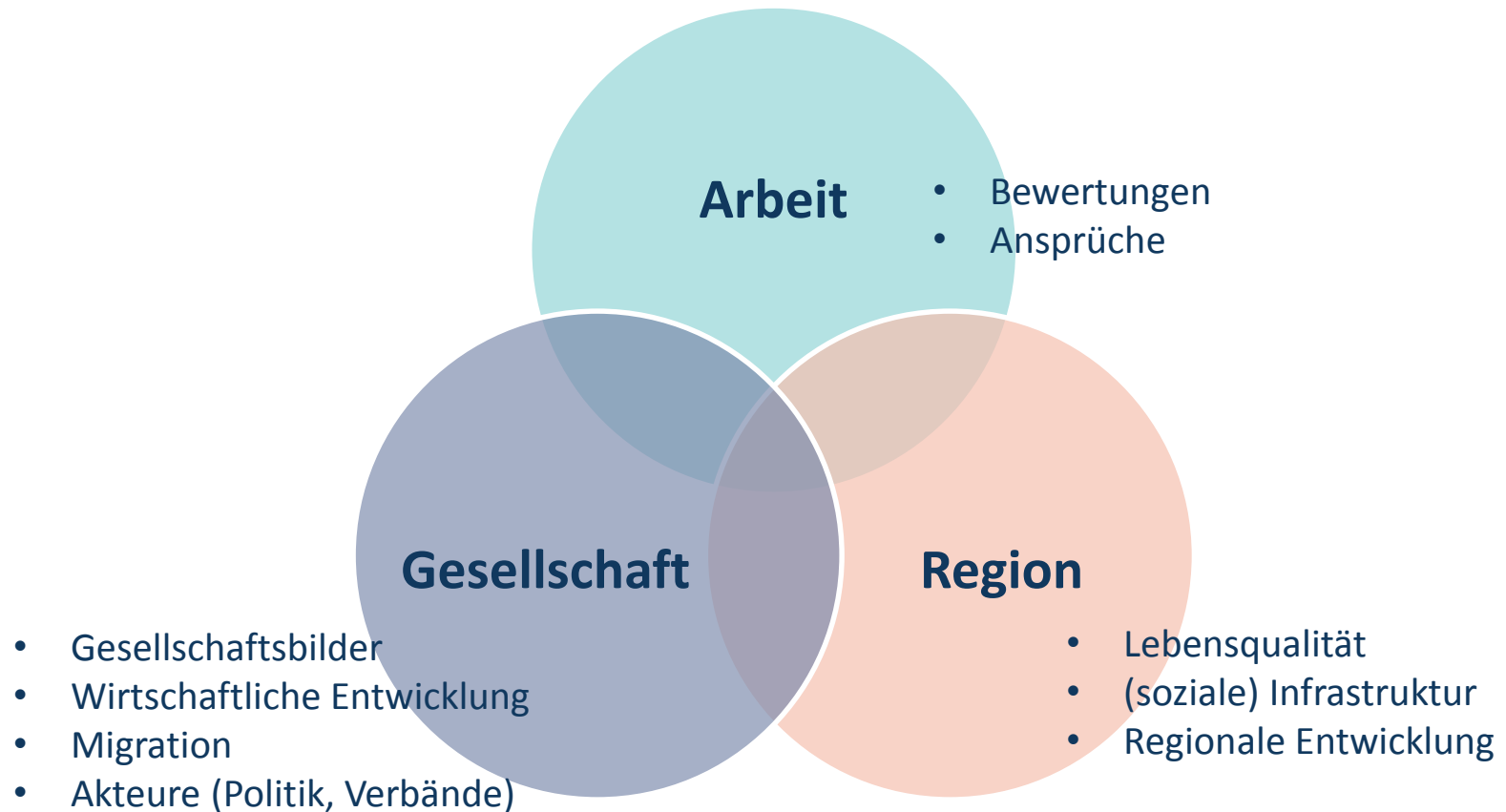
rebeke-Leitideen:

- 1. Subjektorientierung:** Wachsende Bedeutung der (lebensphasenspezifischen) Ansprüche der Arbeitenden an Arbeit, Beschäftigung und Kompetenzentwicklung für die Gestaltung eines zukunftsorientierten betrieblichen Kompetenzmanagements
- 2. Facharbeit als „regionales Kollektivgut“** in schrumpfenden Regionen

Vorgehen: Verschränkung betrieblicher und regionaler Forschung/Gestaltung



Regionalbefragung zu Arbeit und Leben in Ostthüringen (RAuL)



Erhebungszeitraum: 07. März – 28. Mai 2016

Erhebungsgebiet: Gera, Jena, Saalfeld-Rudolstadt, Saale-Holzland-Kreis, Saale-Orla-Kreis, Greiz, Altenburger Land

Samplegröße (n): 2.188 Personen zwischen 16 und 75 Jahren

Befunde der Regionalbefragung RAuL

Hohes Sicherheitsgefühl (85% halten Arbeitsplatz für langfristig sicher)

Unzureichende materielle Teilhabe an wirtsch. Entwicklung (40% Facharbeiter/-angestellte: Einkommen entspricht nicht Leistung, 1/3 kommt mit Einkommen kaum aus)

Nachlassende Betriebsbindung: 20% unmittelbar Wechselbereite

Geringe Verzichtsbereitschaft insbes. der Jungen

Wunsch nach **geringerer Arbeitszeit** insbes. bei Hochqualifizierten (55%)

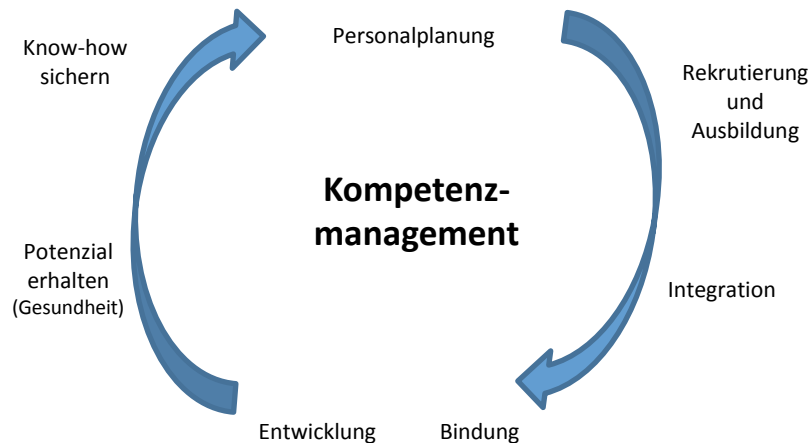
Kritik: Enge Integration als reine Arbeitskraft (30%, insbesondere Ältere)

Mangelnde Partizipation (auch in Einfacharbeit)

Hohe Bedeutung lebensweltlicher und sozialer Interessen

Weiterbildungsinteressen

Entfremdung vom politischen System und Migrationskritik



Gestaltungsschwerpunkte in den Projektunternehmen



POG - Präzisionsoptik Gera GmbH

Rekrutierung und **Integration**: Neue Beschäftigungsgruppen finden, einarbeiten und qualifizieren.

Know-how Transfer: Wissensbewertung und -verteilung, Lernen im Prozess der Arbeit fördern, Nutzung digitaler Instrumente, Kompetenzen von Beschäftigten in rentennahen Jahrgängen auf andere Beschäftigte übertragen.



Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH, Bad Köstritz

Potenziale erhalten: gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, um den arbeitsbedingten Verschleiß der Beschäftigten zu vermeiden.

Entwicklung: Tätigkeitsanreicherung, qualifizierte Mischarbeit mit Belastungswechsel.

Know-how Transfer: Einsatz neuer Beschäftigter, Erhöhung der Einsatzflexibilität.



Electronikon GmbH, Gera

Entwicklung: Stärkung des betrieblichen Kompetenzmanagements, damit Beschäftigte fachliche, methodische und soziale Kompetenzen arbeitsplatznah erwerben/entwickeln können.

Gesundheit erhalten: Motivation der Beschäftigten stärken, damit diese ihre Kompetenzen verstärkt in die Arbeit einbringen.

Übergeordnete Ziele

- Professionalisierung: Personalarbeit systematisch entwickeln
- Prospektiv: künftige Herausforderungen und Bedingungen des eigenen Handels reflektieren
- Potentialentwicklung: Arbeit lern- und gesundheitsförderlich gestalten
- Mitwirkung und Mitbestimmung stärken
- Veränderungen erfolgreich implementieren
- Leistungs- und Innovationskraft von Unternehmen stärken

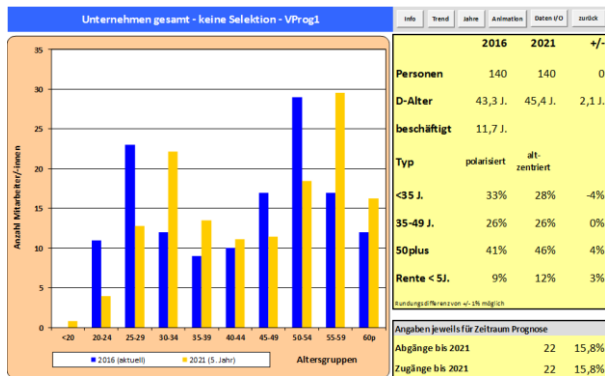
Dokumentation von 15 Beispielen guter Praxis in einem Werkzeugkoffer, wie z.B.

- Elemente einer guten Personalplanung
- Arbeitsgestaltung und Qualifizierung
- Personalrekrutierung
- Integration neuer Mitarbeiter/-innen
- Know-How Transfer
- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

- 3 Unternehmen, die auf Vorläuferproduktion zu DDR Zeiten aufbauten (1x Übernahme durch westdeutschen Konzern, 1x MBO, 1x Übernahme durch Einzelperson)
- Personalarbeit und Arbeitsgestaltung in den Unternehmen mit unterschiedlichen Ausprägungen im Spannungsfeld von Potentialentfaltung und Vernutzung (Verschleiß):

Potentialentfaltung	+	+/-	-	Vernutzung / Verschleiß
Tarifbindung				Abkoppelung vom Tarif
Arbeitsplatzsicherheit				Befristung / Leiharbeit
geringe körperliche Fehlbeanspruchung				hohe körperliche Fehlbeanspruchung (Schicht, einseitige Belastungen, schwer Heben- und Tragen usw.)
bewältigbare Arbeitsmenge				Permanente Überforderung (Umfang, Personalstärke, Prozesse, Qualifikation usw.)
qualifizierte Tätigkeiten mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten				monotone Tätigkeiten
mitarbeiterorientierte Führung mit Mitsprache				Demotivierende Führung ohne Mitsprache

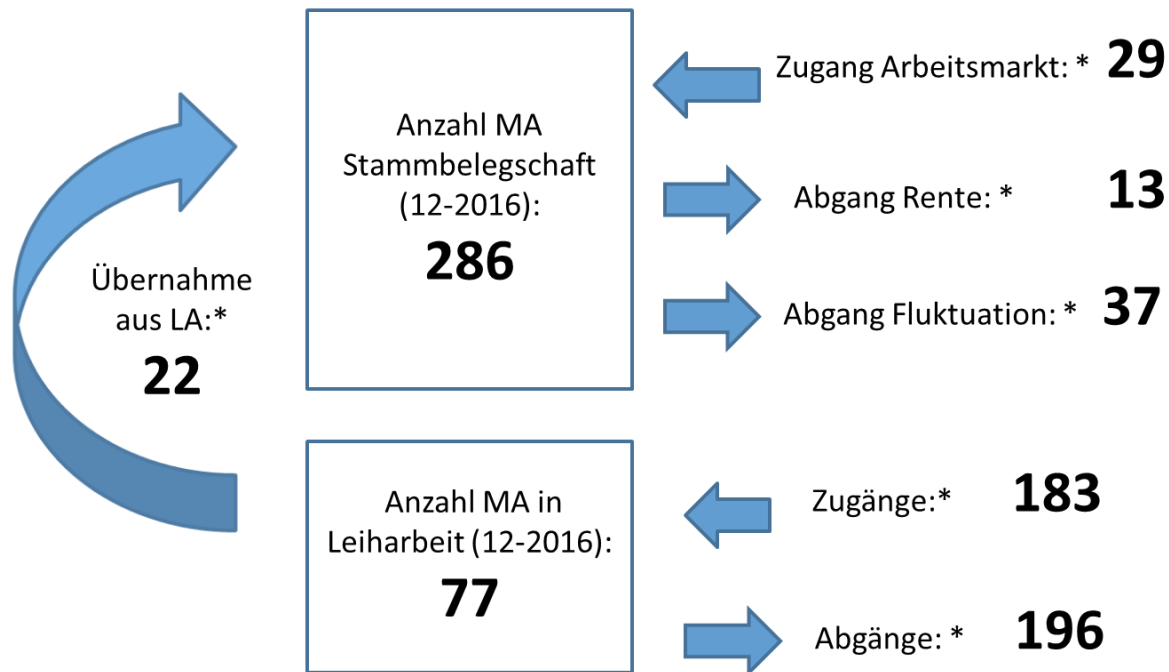
- Unternehmen mit Kompetenzmanagement und Personalarbeit, die in Richtung Potentialentfaltung zielen, haben deutliche Vorteile (geringere Risiken) bez.
 - Personalbeschaffung
 - Personalintegration
 - Personalbindung und Fluktuationskosten
 - Know-how Transfer und Verankerung des Wissens
 - Krankenkosten



Beispiel für Potentialentfaltung

- Kontinuierliches Wachstum
- Rekrutierung über Berufsausbildung seit mehr als 20 Jahren
- Ressourcenschaffenden Arbeitsbedingungen (Arbeitsinhalte, bewältigbare Arbeitsaufgaben, Führung & Mitsprache)
- Geringes Ausmaß körperlicher und psychische Fehlbeanspruchung
- Hohe Gesundheitsquote
- niedrige Fluktuation
- kaum Leiharbeiter/-innen
- Tarifbindung

Beispiel für Vernutzung: Externe Flexibilität verursacht erhebliche Kosten



Direkte Kosten:

- geringere Leistung während der Zeit der Einarbeitung
- Mehrbelastung der vorhandenen MA für Einarbeitung neuer MA
- Aufwand Personalverwaltung

Indirekte Kosten:

- Nicht realisierte Wertschöpfung
- Gemeinkosten
- Qualitätsverluste
- Probleme bei Liefertreue

*: Zeitraum 1.12.2014 bis 30.11.2016)

- Anforderungen an betriebliche Personalarbeit
 - Veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt
 - Beschleunigung von Veränderungsprozessen (Technik, Organisation, Qualifikation) begünstigt eine Personalarbeit, die auf Potentialentfaltung setzt.
- Wesentliche Elemente (Motivationsfaktoren) sind:
 - eine gute Tätigkeitsgestaltung (anspruchsvolle und bewältigbare Arbeitsaufgaben)
 - Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit
 - Mitsprache und mitarbeiterorientierte Führung
- Veränderungen in Richtung Potentialentfaltung sind kein Selbstlauf. Sie müssen die Wirkungen „langjährig schlecht gestalteter Arbeit“ auf mentale Orientierungen sowie körperliche und geistige Gesundheit berücksichtigen
 - Gemeinsamer Nutzen
 - Glaubwürdigkeit des Managements
 - Differentielle Arbeitsgestaltung

- Hindernisse auf dem Weg von einer verzehrenden zu einer potenzialentfaltenden Personalarbeit sind:
 - bulimische Personalabteilungen (fachlich / Anzahl)
 - Vergangenheitsorientierungen: „Wir wollen das personalpolitische Paradies zurück“
 - Schwache Institutionen der Arbeitsregulierung
 - Interessenvertretung: hohe Anforderung – Gestaltungskompetenz und Gegenmacht



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

rebeko

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Carl-Zeiss-Str. 3 07743 Jena

E-Mail: rebeko@uni-jena.de

Telefon: 03641-9-45534

Wirkmächtige Akteure

	Freq.	Prozent
Niemand/ keiner	622	36,66
Arbeitgeber	243	14,33
Gewerkschaften	208	12,26
Betriebs- und Personalräte	8	0,51
Arbeitnehmer	100	5,92
Landesregierung	205	12,08
Bundesregierung	155	9,13
Politische Parteien	123	7,24
Politik	12	0,70
Alle gemeinsam	9	0,51
Sonstige	11	0,65
Total	1696	100

Quelle: RAuL, eigene Berechnungen (gewichtet), Angaben in Prozent, alle, Originalfrage: „Wenn Sie darüber nachdenken, welche Gruppe oder Institution Ihrer Ansicht nach die Möglichkeit hat, die Arbeitsbedingungen in Thüringen tatsächlich zu verändern, wer fällt Ihnen da spontan ein?“

Demografie und **Arbeitsmarkt** in Thüringen

