

Liebe
Leserinnen
und Leser,

erinnern Sie sich noch an diesen Schlager aus der Anfangszeit der Kohl-Ära?

"Wenn sich Opa am Sonntag auf sein Fahrrad schwingt, und heimlich in die Fabrik eindringt, dann hat Oma Angst, dass er zusammenbricht, denn Opa macht heute wieder Sonderschicht.

Ja dann wird wieder in die Hände gespuckt, wir steigern das Bruttosozialprodukt, ..."

Der Konkurrenzkampf um Arbeitsplätze, der seitdem weitgehend die Arbeitswelt prägt, hat dieser Satire schnell die Heiterkeit genommen.

Heute deutet sich eine parallele Entwicklung an: Zu dem Kampf um Arbeitsplätze, der besonders Geringqualifizierte betrifft, ist bereits in vielen Bereichen der Kampf um Arbeitskräfte hinzugekommen. Allerdings nicht um irgendwelche Arbeitskräfte, sondern um besonders qualifizierte, um Fachkräfte, um Talente.

Das Wort Talent stammt übrigens vom griechischen Wort für Waage und bedeutet so viel wie "gut gewogen" oder auch "ausgewogen". Der Begriff bezeichnete später besonders schwere Gewichte, die als Geld genutzt wurden. Man könnte in diesem Sinne auch von Talenten als "Schwergewichten" sprechen, also besonders wertvollen Mitarbeitern.

Andererseits ist, wer Talent hat, zwar grundsätzlich gut ausgestattet mit den Anlagen, die für eine Kunst erforderlich

sind. Aber – wie der Volksmund weiss – Talent allein genügt nicht. Qualifizierung und Wollen müssen dazu kommen, um aus dem Talent ein "Schwergewicht" seines Fachs zu machen.

Der Mangel hat seine Ursache nicht allein im demografischen Wandel, vielmehr spielen viele Einflüsse eine Rolle, von den fehlenden Grundfertigkeiten des Nachwuchses bis zu globalen Einflüssen und dem technologischem Wandel.

Wer sich nur darauf beschränkt, die "Besten" am Markt für sich zu gewinnen, springt deshalb zu kurz. Wie weit man springen sollte, zeigen unsere Beiträge:

Es geht um eine breit gefächerte Strategie, wie sie KIM in Braunschweig realisiert. Es geht auch darum, was Arbeitgeber für ein attraktives Image bei Leistungsträgern tun können. Und schließlich sollte man wissen, was los ist mit den Mitarbeitern und um das Unternehmen herum, zum Beispiel mit Hilfe von Evaluationsinstrumenten. Eine Handlungsoption stellt die Förderung und die Bindung des vorhandenen Personals dar, wie es die Firma Giesecke praktiziert. Deren Mitarbeiter stimmen sich rechtzeitig auf ein zukunftsfähiges Unternehmen ein.

Dann kann man auch wieder Satire aus den achtziger Jahren genießen.

In diesem Sinne ...

Prof. Dr. -Ing. Edgar König

Wissen, was los ist ...

Die Evaluierungsdienstleistungen von QUBIC verschaffen Ihnen den Überblick

Die anhaltend starke Kundennachfrage hat dazu geführt, dass der Bereich Evaluation bei QUBIC inzwischen zu den wichtigsten und am stärksten wachsenden Geschäftsfeldern gehört. Die Gründe sind vielfältig: Einerseits werden Evaluationen immer öfter erwartet oder gar vorausgesetzt, andererseits tragen sie durch ihren besonderen, auf die Frage der Wirkung und der Qualitätsverbesserung fokussierten Ansatz maßgeblich dazu bei, Prozesse und Arbeitsergebnisse zu optimieren. Die QUBIC Beratergruppe realisiert auf der Grundlage ausgewiesener fachlicher und methodischer Kenntnisse inzwischen ein erstaunlich breites Spektrum bedarfsspezifischer Evaluierungsdienstleistungen:

Projektevaluation

Wirkungsevaluation: Die "klassische" Variante einer Projektevaluation ist die summative Wirkungsevaluation, die ein Programm oder ein (Modell)Projekt abschließend hinsichtlich seiner Zielerreichung bzw. Wirkung bewertet. Wirkungsevaluationen sind anspruchsvoll und voraussetzungsvoll, weil die intendierten Ziele, die getroffenen Maßnahmen und die erzielten Effekte meist in multimethodischen Ansätzen über geeignete Indikatoren bewertet und damit "messbar" gemacht werden müssen.

Prozessevaluation: Prozessbegleitende Evaluationen setzen nicht erst zum Abschluss von Programmen und Projekten an, um deren "Wirkung" im Nachhinein zu messen. Sie richten ihr Augenmerk auch auf die Start- und Arbeitsphase, um durch frühzeitige

externe Begleitung formativ zu wirken, indem sie durch externes Feedback und Zwischenbilanzen dabei helfen, Prozesse und Entscheidungen noch während der Entwicklungs- bzw. Laufzeit zu steuern.

Evaluation in der Weiterbildung

Teilnehmerevaluation: Auf die Durchführung von regelmäßigen Teilnehmersbefragungen können und wollen heute nur noch wenige Bildungseinrichtungen verzichten. QUBIC bietet mit eva³ ein seit einigen Jahren erprobtes, attraktives und professionelles Instrument zur Durchführung Ihrer Teilnehmerevaluationen an, das Sie entlastet und sich vor allem durch eine fachlich fundierte Auswertung auszeichnet, die steuerungsrelevante Hinweise liefert.

Kursleiterevaluation: Die Lehrenden prägen in hohem Maße Qualität und Image einer Bildungseinrichtung. Aus diesem Grunde kann es sich lohnen, ihre Tätigkeit, ihre Einschätzungen, ihre Ideen und Fähigkeiten zum Gegenstand einer systematischen Evaluation zu machen. Hierfür liegt ein erprobtes Befragungsinstrument vor, das sich auf Ihre spezifischen Bedarfe anpassen lässt.

Benchmarking: Mit dem Aufbau der eva³ Evaluationstools wurde von Beginn an der Gedanke verfolgt, darüber auch vergleichbare organisationsübergreifende Daten zu sammeln, um sie zur Grundlage vergleichender und strategischer Analysen der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse einer Gruppe von Bildungseinrichtungen zu machen. Welche Dinge dabei in den Fokus genommen werden sollen, bestimmen dabei vor allem die Kunden.

Befragungen

Mitarbeiterbefragung: Die Mitarbeiterbefragung ist ein seit vielen Jahren etabliertes Instrument der Organisationsentwicklung und der Evaluierung. Die Ziele, die mit Mitarbeiterbefragungen

verfolgt werden, sind dementsprechend vielfältig: Sie können wichtige Daten liefern, z.B. zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation, zu Einstellungen und Problemwahrnehmungen, sie können aber auch als Kommunikations- und Organisationsentwicklungsinstrument verstanden werden.

Kundenbefragung: Die Steigerung der Kundenorientierung wird zunehmend als zentraler Erfolgsfaktor erkannt. Nutzen Sie Kundenbefragungen um Ihre eigenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu optimieren.

Weiterführende Informationen zu unseren Evaluationsdienstleistungen finden Sie auf unserer Website unter dem Menüpunkt "Produkte" / "Evaluation".

Ansprechpartner:
Jörg Gapski
0511 / 16 99 88 83
gapski@qubic.eu

WERTSCHÖPFUNG UND STANDORTSICHERUNG IN DER REGION

Von der Unternehmenskooperation zur virtuellen Fabrik

Neben den altbekannten Herausforderungen – Globalisierung, technologischer Fortschritt usw. – sind Wirtschaft und Unternehmen immer wieder aufs Neue mit massiven Veränderungen der Rahmenbedingungen konfrontiert. Zurzeit bestimmen der Fachkräftemangel und der demografische Wandel auf der einen Seite, die steigenden Energie- und Transportkosten, aber auch der Klimawandel auf der anderen Seite die Diskussion – ohne dass die anderen Faktoren an Brisanz verloren hätten. Eine Lösung für mittelständische Unternehmen kann in Kooperationsverbänden liegen.

Ein erfolgreiches Beispiel ist die Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM), ein Zusammenschluss von Maschinenbau-Unternehmen in der Region Braunschweig. Die Ausgangssituation Ende der 90er Jahre war alles andere als rosig: In Teilen der Bundesrepublik baute der Maschinenbau Personal auf – nur in der Region Braunschweig nicht, was auf strukturelle Probleme schließen ließ, so Wolfgang Niemsch, Vorstandsvorsitzender des Arbeitgeberverbandes in Braunschweig, Mitbegründer und Vorstand von KIM. Die Analyse ergab damals, sagt Niemsch, dass der in den Produkten steckende Mehrwert zum größten Teil nicht in der eigenen, sondern in anderen Regionen Deutschlands entstand – und das sollte und



"Die KIM-Geschäftsführer trafen sich zur Mitgliederversammlung am 08.04.2008 im Haus der Wirtschaft: hintere Reihe von links: Herr Dr. Rainer Paulmann (KIM), Herr Stefan Lindig (Welger), Herr Hans Bertram (MWS),

Herr Peter Sacher (Voith), Herr Christian Niemsch (Lanico), Herr Thorsten Berthold (Braunschweiger Flammenfilter) 2. Reihe von links: Frau Cordula Miosga (AGV), Herr Gerd-Dieter Dymke (Till), Herr Imre Futaky (Hebenstreit), Herr Michael Momberg (SMAG), Herr Heinz-E. Achterkerke (Achterkerke), Herr Friedhelm Samlowitz (Peiner Umformtechnik), Herr Klaus-Henning Terschüren (SOLVIS), vordere Reihe von links: Herr Jürgen Elstermann (FMA Elstermann), Frau Martina Sindermann (Sindermann), Frau Jennifer Buchholz (KIM/AGV), Herr Marco Hein (Maiko), Herr Guido Neugebauer (BMA), Herr Christian Zöllner (Bühler), Herr Rainer Kupetz (Zollern BHW), Herr Manfred Casper (AGV), Herr Jan-Peter Ewe (EWE)"

musste sich ändern! Die Kosten zu senken, die Einnahmen zu steigern und stärker mit Unternehmen in der Region zu kooperieren, das waren und sind die zentralen Ziele von KIM.

Nutzen für die Unternehmen

In der ersten KIM-Initiative schlossen sich 12 Unternehmen zusammen und schnell stellten sich erste Erfolge ein: Zunächst im Einkauf und in der Entsorgung. Die Unternehmen verglichen die Einkaufspreise und setzten die niedrigsten bei den Lieferanten durch. Dr. Rainer Paulmann, Geschäftsführer von KIM, berichtet davon, dass z. B. aktuell ein Unternehmen beim Einkauf 23.000 € bezogen auf den Jahresumsatz von 2007 eingespart habe. Allein beim Einkauf von Werkzeugen würden die KIM-Unternehmen jährlich über

100.000 € sparen. Das zweite Aha-Erlebnis habe es bei Metallschrott und bei Altpapier gegeben. Während das eine Unternehmen damals pro Tonne 270 DM bezahlen musste, bekam das andere sogar noch vom Entsorger 150 DM.

Aufsehen erregte der in Deutschland erste "Tarifvertrag zur Überlassung von Arbeitnehmern", den Arbeitgeberverband und IG Metall im Jahr 2000 verabschiedeten. Dieser Tarifvertrag ermöglicht es den KIM-Unternehmen, untereinander flexibel und unbürokratisch Personalüberhänge und Personalmangel auszugleichen. Der Vorteil für die ausleihenden Unternehmen besteht darin, dass sie auf hochqualifiziertes Personal zurückgreifen können, für das kaum Anlernzeiten anfallen, da es an ähnlichen oder gleichen Maschinen

arbeitet, teilweise sogar bereits die zu besetzenden Arbeitsplätze kennt. Das abgebende Unternehmen kann bei einer Auftragsdelle Lohnkosten reduzieren, ohne gleich das qualifizierte Personal abzubauen, das beim nächsten Aufschwung wieder benötigt wird – dann häufig auf dem Arbeitsmarkt aber nicht mehr rekrutiert werden kann.

Die am Verbund beteiligten Unternehmen lernten die anderen Partnerbetriebe und deren Möglichkeiten immer besser kennen, woraus sich weitere Synergieeffekte ergaben. Ein Unternehmen transportierte z. B. riesige Maschinenbauteile mit Schwerlasttransportern zur Weiterverarbeitung nach Süddeutschland und dann zurück, bis es erfuhr, dass ein Partnerbetrieb – wenige Kilometer entfernt – über die gleiche Maschine verfügt und noch Kapazitäten frei hatte. Die Vorteile liegen auf der Hand: Radikale Senkung der Transportkosten, Verbesserung der Auslastung im Partnerbetrieb, Verbleib der Wertschöpfung in der Region und – ganz aktuell – Verringerung des Dieselerverbrauches und Vermeidung von CO₂-Emissionen.

Inzwischen kooperieren die Unternehmen zusätzlich in weiteren Bereichen: Personalentwicklung, Datenschutz, Logistik, Zoll und Arbeitssicherheit – um nur einige zu nennen. Der allein durch Auftragsvergaben innerhalb des Kooperationsverbundes erzielte Jahresumsatz von 2005 (1,82 Mio. €) wurde in 2007 mit 4,47 Mio. €

"Die persönlichen Beziehungen, Vertrauen und Offenheit stehen im Zentrum. Da weiß jeder von jedem, dass der nicht nur ausschließlich an sich denkt, sondern den anderen fair behandelt und genauso sieht, als wäre er im eigenen Verein angetreten."

Wolfgang Niemsch,
Vorstandsvorsitzender
Arbeitgeberverband Region
Braunschweig

weit übertroffen. Das stärkt auch die Wirtschaftsregion Braunschweig.

Es kann nicht überraschen, dass zahlreiche Unternehmen die KIM-Mitgliedschaft angestrebt haben. Aber "jede Neuaufnahme hätte die gewachsenen Strukturen und das entstandene Vertrauen gefährdet", so Cordula Miosga, Geschäftsführerin des Arbeitgeberverbandes Braunschweig. Aus diesem Grund wurde im September 2004 KIM2 gegründet. Insgesamt kooperieren in den themenzentrierten Arbeitskreisen aktuell 22 Unternehmen, die Geschäftsführer von KIM1 + KIM2 treffen sich noch getrennt, aber auch hier sind weitere Vernetzungen geplant.

Virtuelle Fabrik

Die Vision einer virtuellen Fabrik verfestigt sich bei den KIM-Mitgliedern. Man habe bereits erste, sehr positive Erfahrungen in der Vergangenheit gesammelt: Im Rahmen der Neukonstruktion einer Maschine haben 4 KIM-Unternehmen zusammengearbeitet: "Das eine hat konstruiert, das zweite hat die mechanische Bearbeitung gemacht, das dritte einen Großteil der Montage und die Elektroarbeiten und das vierte die Endmontage und den Vertrieb", berichtet Wolfgang Niemsch. Nach drei Monaten hat dem Markt die neue Maschine zur Verfügung gestanden, "das wäre in dieser Zeit von einem alleine nie zu schaffen

gewesen", betont Niemsch. Die Wertschöpfungskette der beteiligten Unternehmen werde in Zukunft "enger" und man werde auch stärker darauf achten, "was fehlt und was entwickelt werden muss." Zwar sei das Ziel der "virtuellen Fabrik" unter allen 22 Verbundteilnehmern noch lange nicht erreicht, aber man habe den ersten Schritt gemacht, indem einige Unternehmen erstmals ihre Produktionsplanung und die Maschinenanschaffungen abgestimmt haben.

Das Beispiel KIM verdeutlicht, dass durch Information und Transparenz über die regionalen Angebote und Kapazitäten unnötige Transporte und damit Kosten und Ressourcen geschont werden können. Bei rasant steigenden Energiekosten und schärferen Umweltauflagen wird die intraregionale Supply Chain umso interessanter. Steht regionalen Produzenten-Netzwerken somit eine rosige Zukunft bevor? Die Antwort auf diese Frage muss (noch) offen bleiben. Aber neben der Vision der virtuellen Fabrik beschreiben die zentralen Akteure eine zweite, das mehrstufige Netzwerk.

Reiner Hollmann

"Mit KIM als Nukleus, ist dieses Netz in der Region ansässig und besteht aus Kooperationsinitiativen aus dem Elektrobereich, der Kunststoffverarbeitung, möglicherweise auch dem Automobilbereich. Diese arbeiten dann mit Verbänden und internationalen Netzwerken auf globaler Ebene zusammen."

Dr. Rainer Paulmann,
Geschäftsführer
KIM Kooperationsinitiative
Maschinenbau

Stellungnahme eines
Arbeitnehmervertreters:

"KIM ermöglicht eine faire Arbeitnehmerüberlassung und hilft Arbeitsplätze in der Region zu sichern. Leiharbeit ist für uns keine Alternative."

Heino Plate
Betriebsratsvorsitzender Zollern
BHW

KEIN INTERESSE AN INTERESSANTEN ARBEITSPLÄTZEN?

Personalsorgen in der öffentlichen Verwaltung

Was Fachkräftemangel für den Mittelstand, aber auch große Betriebe bedeutet, wird zunehmend öffentlich diskutiert. Wir wollten wissen, wie es in Sachen Personalgewinnung in anderen Branchen aussieht und haben mit Olaf Fals von der Gemeinde Wennigsen am Deister einen Experten aus der öffentlichen Verwaltung gewonnen, uns zu diesem Thema Auskunft zu geben. Herr Fals gehört als Fachbereichsleiter der oberen Führungsebene der Gemeindeverwaltung an und ist unter anderem für Personalfragen mitverantwortlich.

QUBIC: Herr Fals, Sie sind seit Jahren mit verantwortlich für das Personal der Gemeinde Wennigsen – gibt es in der öffentlichen Verwaltung ähnliche Probleme wie in der Wirtschaft?

Olaf Fals: Wir haben einige Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden, wobei der Bedarf zunehmen wird. Wir sind eine kleine Verwaltung mit rund 60 Beschäftigten in der Verwaltung und rund 90 in den Betrieben und Dienstleistungen, wie Klärwerk, Bauhof, Kindertagesstätten und anderen. Wir erfüllen also sehr viele unterschiedliche Aufgaben und benötigen einerseits eine entsprechende Bandbreite an speziellen Qualifikationen. Andererseits brauchen wir Fachkräfte für anspruchsvolle Aufgaben in der Verwaltung.



QUBIC: Allgemein nimmt man doch an, dass die Arbeitsplatzsicherheit in der öffentlichen Verwaltung für genügend Menschen attraktiv ist.

Olaf Fals: Das ist auch nach meiner Erfahrung der Fall. Allerdings ist es nicht leicht, in der Verwaltung einen dauerhaften Arbeitsplatz zu bekommen. Wir bilden zum Beispiel selbst aus, haben aber kaum Möglichkeiten, junge Fachkräfte zu übernehmen. Deshalb haben wir Probleme, geeignete Auszubildende zu finden. Jugendliche mit Ehrgeiz und Leistungswillen suchen sich lieber Arbeitgeber, die gute Übernahmechancen bieten. Das sind im öffentlichen Dienst eigentlich nur die großen Verwaltungen. Wenn wir gute Bewerber halten konnten, werden wir sie nach der Ausbildung

oft dennoch gehen lassen müssen.

QUBIC: Also müssen Sie auf das vorhandene Personal zurückgreifen. Welche Möglichkeiten haben Sie?

Olaf Fals: Die Ausbildung zu Verwaltungsfachangestellten reicht für viele Aufgaben nicht aus. Daher gibt es die Möglichkeit, bei den kommunalen Ausbildungsinstituten eine Weiterbildung zu durchlaufen, den sogenannten Angestelltenlehrgang II. Leider genügt vielen unserer Beschäftigten, besonders den jungen, bereits die Tatsache, einen Arbeitsplatz zu haben. Es ist sehr schwer und bedarf gelegentlich einigen Nachdrucks, sie für diese Weiterbildung zu begeistern.

Hinzu kommen Schwierigkeiten, die sich aus den Rahmenbedingungen ergeben, an denen wir nichts ändern können. Zum Beispiel hat die Zusammenführung von Teilen der Arbeitsverwaltung mit den früheren Sozialämtern, die nur befristet geregelt ist, dazu geführt, dass unser Fachpersonal in die Arge gewechselt ist, wir aber aufgrund unserer Rücknahmeverpflichtung freie Kapazitäten nur mit Zeitverträgen abdecken können. Die jedoch sind ausgesprochen unattraktiv.

QUBIC: Welche Möglichkeiten bieten Sie Quereinsteigern?

Olaf Fals: Durch die vielfältigen Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere die Bemühungen um Kostensenkungen, konnten wir auf Personalreserven zurückgreifen, die sich zum Beispiel aus der Auflösung der Bezirksregierungen ergeben haben. Allerdings haben die Kolleginnen und Kollegen – ähnlich wie die Ausbildungskandidaten – einen starken Drang in große Be-

hörden zu gehen, obendrein fehlt es bei älteren Kräften oft an der nötigen Beweglichkeit.

In den Fachdiensten gelingt es dagegen durchaus, Fachkräften von anderen Arbeitgebern zu gewinnen. Oft spielen dabei persönliche Gründe eine Rolle, wie Wohnortwechsel.

QUBIC: Hat eine kleine Gemeindeverwaltung ein Imageproblem?

Olaf Fals: Ja und Nein. Aus meiner Sicht, die von vielen Kolleginnen und Kollegen geteilt wird, sind Arbeitsplätze in kleinen Verwaltungen durchaus attraktiv. Der wichtigste Vorteil ist die Vielfalt der Aufgaben und damit die Vielfalt der Anforderungen. Bei uns rostet das Fachwissen nicht ein, weil man sich nicht jahrelang nur um einen kleinen Ausschnitt der Aufgabenfülle kümmert. Wir haben viele Universalisten und brauchen auch in Zukunft solche Leute. Dazu kommt die flache, nur dreistufige Hierarchie.

Obendrein gibt es sehr gute Chancen für qualifizierte Leute, die Führungspositionen anstreben, da in den kommenden Jahren eine Reihe von Führungskräften ausscheiden.

Auf der anderen Seite ist das Einkommen nicht so sehr attraktiv und schreckt eher ab. Wir haben aber keine Möglichkeit, ohne weiteres außer- oder übertarifliche Gehälter zu zahlen, abgesehen von der chronischen Finanzkrise der öffentlichen Haushalte. Ich sehe hier ein zentrales Problem, dass uns allen noch zu schaffen machen wird.

QUBIC: Haben Sie in Ihrem Hause Strategien, wie Sie der Personalkrise, die sich hier abzeichnet, entgegenwirken können?

Olaf Fals: Wir versuchen durchaus, den Problemen entgegenzutreten: Zum einen haben wir bereits Initiativen ergriffen, aktiver nach innen zu wirken, quasi ein internes Marketing aufzubauen. Beispielsweise haben wir

den Fortbildungsetat deutlich aufgestockt. Unsere Führungskräfte bemühen sich aktiv darum, Beschäftigte für Qualifizierungen zu begeistern. Wir arbeiten an der Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung, die im neuen Tarifvertrag möglich gemacht wurde. Und wir bemühen uns andererseits, die Menschen außerhalb besser über die Arbeitswelt in einer Gemeindeverwaltung aufzuklären. So verstärken wir den Kontakt zu Schulen und bieten mehr Möglichkeiten für Schulpraktika.

Ich bin sicher, dass wir weitere Möglichkeiten nutzen können, beispielsweise könnte ich mir künftig die Teilnahme an Talent-Messen oder ähnlichen Formen vorstellen. In einigen größeren Kommunen gibt es dazu Vorbilder und gute Erfahrungen.

QUBIC: Herr Fals, wir bedanken uns für das Gespräch.

Das Interview führte Götz Hendricks

QUBIC -MELDUNG

QUBIC ist Gründungsmitglied des Logistikportals Niedersachsen e. V.

Am 29.05.2008 trafen im Rahmen der CeMAT 2008 über 50 Unternehmen aus der Logistikwirtschaft und logistikaffine Unternehmen und Institutionen zusammen, um das Logistikportal Niedersachsen e. V. zu gründen – darunter als Gründungsmitglied auch die QUBIC Beratergruppe.

Zweck des Vereins ist es, die "logistikaffinen Akteure in Niedersachsen" stärker zusammenzuführen und ihre Zusammenarbeit zu verbessern. Die Arbeiten der Logistikinitiative Niedersachsen sollen "durch die Vereinsform unterstützt, intensiviert und zielgerichtet weitergeführt werden".

Zentrale Aufgaben des Vereins sind u. a. die Vernetzung der Logistikakteure, die internationale Standortvermarktung sowie die Intensivierung der Kooperation von Wirtschaft, Politik, Bildung und Forschung. Für die QUBIC Beratergruppe ist von beson-

derer Bedeutung, dass der "Förderung von Aus- und Weiterbildung und von Qualifizierungsmaßnahmen" ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt wird. In diesem Handlungsfeld sind wir kompetenter Kooperationspartner von Unternehmen, Verbänden und Wirtschaftsförderung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Arbeitsmarktanalysen und Monitoring.

Auf der Gründungsversammlung wurde als Vorsitzender des Vorstands Herr Mathias Krage gewählt (Krage Speditionsgesellschaft mbH), die beiden Stellvertreter sind Frank Brennecke (OECON Products & Services GmbH) sowie Stefan Schröder (LogisticNetwork Consultants GmbH).



ARBEITSKRÄFTE SIND STANDORTRESSOURCE

Zur Beschäftigten- und Ausbildungssituation in der Logistik-Branche

Im Rahmen der Berufsinformationsbörse "enjoy logistics" fand am 07.03.2008 die Vortragsveranstaltung "Arbeitskräfte als Standortressource – Zur Beschäftigten- und Ausbildungssituation in der Logistik" statt. Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover hatte eingeladen, Handlungsbedarfe und Lösungsansätze zu diskutieren, wie Mattias Böhle, Leiter des Fachbereichs, in seinen Begrüßungsworten betonte. Er wies für die Region Hannover auf die positive Beschäftigungsentwicklung in der Branche hin.

Dr. Reiner Hollmann (QUBIC) präsentierte zentrale Ergebnisse seiner Arbeitsmarktanalyse "Job-Motor Logistik?". Er bestätigte grundsätzlich die positive Beschäftigungsentwicklung in der Logistik Niedersachsens und der Region Hannover, wies aber auch auf eine bemerkenswerte Veränderung in der Beschäftigungsstruktur hin: Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung sei deutlich zurückgegangen, die geringfügige aber erheblich gestiegen. Zudem müsse man auch erkennen, dass in Niedersachsen von 2000 – 2006 die Zahl der Unternehmen um fast 800 gesunken sei, allein in der Region Hannover um über 200. Vor allem die Kleinunternehmen "kämpfen um ihr Überleben", so Dr. Hollmann.

Im zweiten Referat präsentierte Dipl. Soziologe Gereon Stock (GfAH Dortmund) die Ergebnisse der von der Region Hannover geförderten Studie "Ausbildung in der Logistikbranche – Potenzialanalyse für die Region Hannover". Herr Stock erklärte, dass die

Logistikunternehmen, ausgehend von einer unterdurchschnittlichen Ausbildungsquote, "einen zunehmenden Ausbildungsbedarf artikulieren."

In der lebhaften Diskussion schälten sich vier Themenfelder heraus, die die aktuelle Beschäftigungs- und Ausbildungssituation in der Branche berühren:

1. Matching-Probleme: Arbeitgeber und Auszubildende passen nicht zusammen. Kleine und unbekannte Unternehmen werden von möglichen BewerberInnen gemieden, große und bekannte Unternehmen sehen sich dagegen mit einer Bewerberflut konfrontiert.
2. Arbeitgeber-Image: Das Image vieler Logistik-Unternehmen ist bei den Jugendlichen immer noch schlecht: Lange/ungünstige Arbeitszeiten, schwere körperliche Arbeit, schlechte Bezahlung usw. erscheinen wenig verlockend.
3. Zeitarbeit: Aktuell hat Zeitarbeit in der Logistikbranche Hochkonjunktur. Mittel- bis langfristig, so die Vermutung, werden der demografische Wandel und der Mangel an qualifizierten Facharbeitern aber dazu führen, dass das Interesse der Logistikunternehmen an einer festeren Bindung der MitarbeiterInnen wächst.
4. Kommunikations- und Kooperationsbedarfe: Der Bundesagentur für Arbeit und den Jobcentern fehlt es an frühzeitigen Informationen, welche Unterstützung die Unternehmen benötigen und welche Qualifikationen mögliche BewerberInnen mitbringen müssen.

Man war sich in der Diskussion nicht nur einig, dass ein intensiverer brancheninterner Dialog zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren bei einigen der diskutierten Probleme für Klärung, Präzisierung oder sogar für Abhilfe sorgen könnte, sondern auch deshalb notwendig sei, um den Jobmotor Logistik in der Region Hannover nachhaltig am laufen zu halten.



Die Broschüre "Job-Motor Logistik?" können Sie kostenlos über Birgit Westhaus erhalten (Tel.: 0511/16 99 88 80, Email: westhaus@qubic.eu).

Förderung für KMU DAS RÜCKGRAT DES UNTERNEHMENS STÄRKEN

Die Weiterbildungsoffensive Mittelstand des Landes Niedersachsen (Europäischer Sozialfonds) und die Wirtschaftsförderung der Region Hannover fördern eine Initiative der QUBIC Beratergruppe (und der TU Braunschweig als Kooperationspartner), um die strategische und altersgerechte Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu stärken. Start ist im Oktober 2008.

Die Belegschaften in den klein- und mittelständischen Unternehmen werden (noch) älter. Der Fachkräftemangel gefährdet Wachstum und Konkurrenzfähigkeit. In vielen Unternehmen schiebt sich ein "Altersberg" Jahr für Jahr näher an das Rentenalter heran. Was heute noch ungefährlich aussieht, schafft in wenigen Jahren ein "plötzliches" Risiko. Sowohl die Personalkapazitäten wie auch die Produktivität vor allem älterer Beschäftigter fordern die Unternehmen heraus.

Bei den Jüngeren sind aufgrund sinkender Beschäftigungsanteile die Rekrutierungsprobleme für gute Leute schon jetzt hoch, zudem wird es zunehmend schwieriger, die jüngeren Fachkräfte und Talente an das Unternehmen zu binden. Parallel dazu neh-

Der Nutzen für KMU

Das Projekt dient der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU und der Qualifizierung der Beschäftigten:

- Fachkräfte werden dauerhaft an das Unternehmen gebunden,
- die Arbeitsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird bis zur Rente erhalten,
- eine ausgewogene Altersstruktur angesichts der demografischen Entwicklung wird frühzeitig aufgebaut,
- das Erfahrungswissen wird gesichert und weiter gegeben,
- geeignete Nachfolger für Schlüsselpersonen werden rechtzeitig gefunden und "Talente" identifiziert und gefördert,
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden für ihre Arbeit und den flexiblen Arbeitseinsatz weiter gebildet.

men die über 50-jährigen Erwerbspersonen zu und werfen u.a. die Frage nach der Arbeitsfähigkeit bis zur "Rente mit 67" auf.

Betriebliche Bedarfe stehen im Mittelpunkt

Das Projekt setzt auf die Verschränkung von Qualifizierung von Schlüsselpersonen (mit IHK-Zertifikat) und

Umsetzung praktischer Problemlösungen im Unternehmen. Vorgesehen sind 10 Schulungsmodulare von jeweils 2 Tagen Dauer innerhalb von 15 Monaten. Außerdem werden in Absprache mit den beteiligten Unternehmen Projekte definiert und von den Teilnehmenden am Qualifizierungsprogramm in ihren Unternehmen umgesetzt. Die Themen der Projekte orientieren sich am betrieblichen Bedarf und beziehen sich auf die strategische und altersgerechte Personalentwicklung im Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Sie können ggf. durch Tools unterstützt werden. Zum Beispiel: Arbeitszeit-TÜV, Gefährdungsanalyse, Cockpit Arbeitgeber-Attraktivität.

Die Teilnehmenden werden gezielt bei ihren Projekten unterstützt. Neben den Schulungen sind Praxisseminare in den Unternehmen eingeplant, die die Themen vertiefen und die betrieblichen Projekte begleiten.

Informationsveranstaltungen zum Projekt AUSTER (Altersgerechte und strategische Entwicklung von Personalressourcen) finden am 01.09. und am 14.10. statt. Anmeldung und weitere Informationen bei Dr. Edzard Niemeyer, Tel.: 0511 - 16 99 88 82, niemeyer@qubic.eu.

QUBIC - REZENSION

Herausgeber: Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann, Luchterhand-Verlag, Köln 2008, ISBN 978-3-472-07005-4

Es ist schon ein dicker und teurer Wälzer, der von der Jahrbuch-Redaktion alljährlich dem Fachpublikum offeriert wird. Aber es steckt auch eine Menge drin: Das "Jahrbuch Personalentwicklung 2008" dokumentiert in 36 Beiträgen Best Practice-Konzepte aus Weiterbildung, Ausbildung und Management-Entwicklung. Über 50 Expertinnen und

Jahrbuch Personalentwicklung 2008

Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln in zahlreichen Beiträgen Umsetzungshilfen für die betriebliche Praxis, ergänzt um zahlreiche Literaturhinweise. Der Serviceteil auf CD-ROM enthält darüber hinaus 40 Studien, die nationale und internationale Trends dokumentieren, ferner zahlreiche Marktübersichten und Management-Checklisten. Neben dem Trendthema "Spezial: Personalentwicklung im demographischen Wandel" beinhaltet das aktuelle Jahrbuch folgende Themen:

- Management-Lernen und Strategie
- Kultur- und kompetenzorientierte Personalentwicklung
- Internationale und interkulturelle Personalentwicklung
- Talent Management & Personalentwicklung
- Neues Lernen
- Zielgruppenkonzepte der Personalentwicklung
- Steuerung der Personalentwicklung



AM ENDE KOMMT MUSIK BEI RAUS

Mitarbeiter stimmen sich auf ein zukunftsfähiges Unternehmen ein

Gut vierzehn Meter lang ist die Zungenstimme, eine Contra Posaune – landläufig würde der Laie wohl Orgelpfeife dazu sagen – und sie ist gebogen wie ein Flügelhorn, denn selbst die Orgel in einem der größten Konzertsäle der Welt kann sie sonst nicht aufnehmen und zum Klingen bringen.



Hergestellt wird der monströse Bass-ton bei der Giesecke GmbH mit Sitz in Göttingen. Dort fertigt man seit mehr als 150 Jahren hochwertige Zungenstimmen und Labialpfeifen für den Orgelbau und liefert in alle Welt. Das Unternehmen beschäftigt 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verbindet handwerkliche Tradition mit modernster Technik. Die gesamte Wertschöpfung passiert am alten Firmensitz, von der Gießerei über die Einzelfertigung aller Komponenten bis zum Intonieren und fachgerechten Versand. Nach umfangreichen Veränderungen im Unternehmen hat seit zwei Jahren die ehemalige technische Leiterin, Angelika Hesse, das Unternehmen übernommen und führt die Geschäfte.

Im Rahmen des ESF-Förderprogramms USE hat die Firma Giesecke das Thema Qualifizierungsstrategie ins Visier genommen. Weshalb ist gerade dieses Thema für das Unternehmen von zentraler Bedeutung?

Zum einen sind viele handwerkliche Tätigkeiten im zuliefernden Orgelbau wie das Fertigen von Pfeifen, Kehlen, Bechern und Stiefeln sehr komplex und können nur in langjähriger Praxis zur Meisterschaft gebracht werden. Entsprechend hochspezialisiert sind die meisten der Mitarbeitenden. Zum anderen braucht das Unternehmen, um auf dem Markt weiterhin bestehen

zu können mehr Beweglichkeit im Einsatz der Mitarbeitenden, vielfältigere Qualifikation und mehr betriebsinternen Transfer des Erfahrungswissens. Hierfür sollte ein Lösungsansatz entwickelt werden.

Für alle Beteiligten war von Anfang an klar, dass eine sinnvolle Qualifizierungsplanung nicht ohne intensive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter funktioniert. Deshalb wurden von der QUBIC-Beratergruppe im ersten Schritt die Qualifikationsbedarfe der Mitarbeitenden im Unternehmen erhoben. Die Mitarbeiter wurden anhand einer nach Tätigkeitsbereichen fein differenzierten Qualifizierungsmatrix interviewt. Diese Selbsteinschätzung wurde dann der Einschätzung der Geschäftsleitung gegenübergestellt. Hier waren folgende Fragen von besonderem Interesse: Wo gibt es Übereinstimmungen, wo Abweichungen in den Sichtweisen? Wo überschätzt oder unterschätzt sich ein Mitarbeiter? Wo ist ein Mitarbeiter unzufrieden? Welcher Mitarbeiter hat welche betrieblichen oder außerbetrieblichen Qualifikationswünsche? Welche Qualifikationen und Flexibilitäten brauchen die einzelnen Teams oder auch die gesamte Firma? Welche Zielqualifikationen sind ableitbar anhand des Bedarfes an Flexibilität und der Qualifikationswünsche?

Die Mitarbeiter unterstützten die Aktion aktiv. Die Interviews boten den Mitarbeitenden einen Anlass, über die eigenen Qualifizierung und ihre Qualifizierungswünsche im Betrieb nachzudenken und diese zu kommunizieren. Für die Geschäftsführung eröffnete sich die Chance, die "Klangfarbe" eines jeden Mitarbeiters einzuschätzen und gleichzeitig dessen "Eigenklang" zu Gehör zu bekommen. Die Auswertung der Gegenüberstellung erschließt vielfältige Ansatzpunkte für konkrete Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu individuellen Qualifizierungen und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen und eine fundierte Qualifizierungsplanung. Gleichzeitig erschloss diese Herangehensweise noch weitere Handlungsfelder im Unternehmen, wie die Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Bereichs- und Teamleitern und die Festlegung von Teams mit zugeordneten Aufgaben und Regeln. In der Neugestaltung der Führungsarbeit im Unternehmen sieht Angelika Hesse den Schlüssel für die gesicherte Zukunft des Unternehmens.

Stefanie Laurion

PFEIFENBAUER MACHEN SICH SCHLAUER

Interview mit Angelika Hesse, Geschäftsführerin der Giesecke GmbH

QUBIC: Frau Hesse, Sie sind nun seit knapp dreißig Jahren bei der Firma Giesecke tätig, die letzten zwei Jahre als Inhaberin der Giesecke GmbH, davor hatten sie 14 Jahre die technische Leitung des Betriebes inne. Welche Fragen im Bereich Personalmanagement brennen Ihnen ganz besonders unter den Nägeln?

A. Hesse: Damit wir am Markt bestehen können, müssen die vorhandenen Strukturen geprüft und die innere Stabilität des Unternehmens gesichert werden. In unserem konkreten Fall geht es darum, die komplexe Fertigung transparent und flexibel zu machen. Dies kann nur funktionieren, wenn man klare Zuständigkeiten für alle betrieblichen Aufgaben definiert und die Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen ausstattet.

QUBIC: Wie bewerten Sie die Ergebnisse der Erhebung der Qualifikationsbedarfe durch die QUBIC Beratergruppe?

A. Hesse: Die Erhebung war für uns sehr wichtig, stellt aber nur den

Anfang dar. Wir haben nun ein klares Bild von der derzeitigen personellen Situation, die uns als Orientierung dient. Wir sehen unsere Sichtweise durch die Belegschaft bestätigt und waren überrascht, welches Potenzial wir im Hause haben, um bestehende Engpässe aus eigener Kraft zu beseitigen. So haben z.B. viele Mitarbeiter Interesse sich beruflich weiterzubilden. Wir planen daher im nächsten Schritt Personalgespräche, um daraus gemeinsam Maßnahmen abzuleiten.

QUBIC: Wenn man die Altersstruktur Ihres Betriebes anschaut, dann wird in ca. 15 Jahren ungefähr die Hälfte Ihrer Belegschaft in Rente gehen. Welche Möglichkeiten sehen Sie für Ihren Betrieb, da gegenzusteuern?

A. Hesse: Man benötigt langjährige Erfahrung für viele der bei uns anfallenden Tätigkeiten und Sie finden den Beruf des "Pfeifenbauers" nicht als Auszubildende oder auf dem Arbeitsmarkt. Daher müssen wir frühzeitig Möglichkeiten schaffen, das Wissen der Mitarbeiter an jüngere Gene-

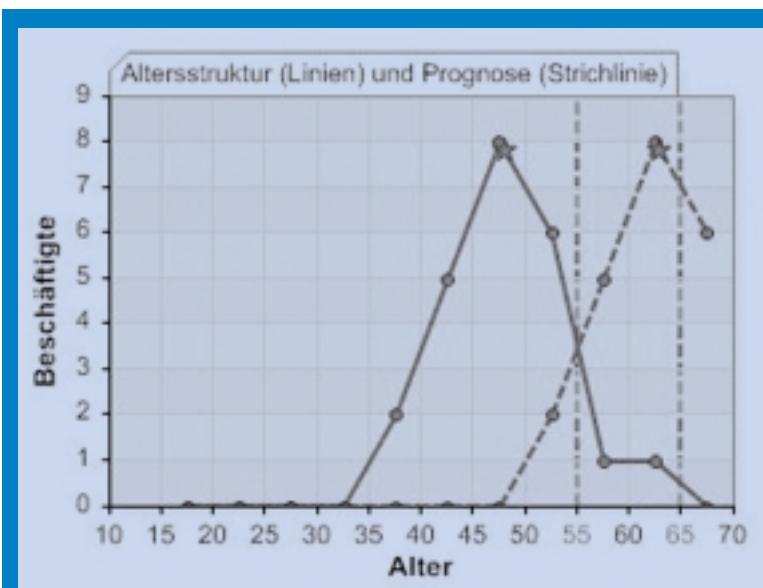
rationen weiterzugeben. Wir wissen nun auch, dass Abteilungen unterschiedlich stark betroffen sein werden und können gezielt Nachfolger suchen und heranbilden. Würde uns die Situation erst in 5 oder 10 Jahren bewusst werden, so hätten wir kaum Zeit, angemessen zu reagieren und unsere Existenz wäre gefährdet.

QUBIC: Die Konstellation 24 Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin und die Chefin eine Frau, birgt sicher besondere Herausforderungen? Welche erleben Sie?

A. Hesse: Weniger als man vielleicht denkt. Ich habe nicht den Eindruck, dass jemand in der Firma ein Problem damit hat, dass der Chef eine Frau ist. Herausfordernder empfand ich anfangs die Situation, dass der Orgelbau auf der Ebene der Führungskräfte eigentlich nur Männer kannte, aber letztendlich entscheiden Kompetenz und Fachwissen.

QUBIC: Frau Hesse, wir bedanken uns für das Gespräch.

Das Interview führte Stefanie Laurion



Die Altersstruktur der Giesecke GmbH weist eine starke Altershomogenität auf, d.h. viele Beschäftigte sind gleichaltrig. Der Effekt ist, dass sich ein "Altersberg" kontinuierlich ins Rentenalter hineinschiebt (siehe Abbildung). Die Prognose umfasst einen Zeitraum von 15 Jahren, dann wird ein Großteil der Belegschaft in Rente gehen oder kurz davor sein. Obwohl es noch 15 Jahre bis zu diesem kritischen Punkt sind, besteht schon heute ein hoher Handlungsbedarf: Jede Gelegenheit, die Belegschaft zu verjüngen, muss im Prinzip genutzt werden, um zu einer ausgewogenen Altersstruktur zu gelangen.

(Edzard Niemeyer)

Abb.: Die Altersstrukturanalyse wurde von der QUBIC Beratergruppe mit dem Softwaretool "DemoBib" der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen (TBS NRW) durchgeführt.

onTOP – Befragungsexpress

Zielorientierte Mitarbeiterbefragung bei der Willy Michel KG

Das ging schnell. Die Geschäftsführung der Willy Michel KG in Göttingen, die Verpackungen für die Lebensmittelindustrie herstellt, war angenehm überrascht von der Schnelligkeit und dem Ergebnis der Mitarbeiterbefragung mit dem onTOP-Diagnosetool.

Diagnosetool.

Innerhalb von zwei Tagen waren die 90 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befragt sowie die Ergebnisse der Geschäftsführung und dem Betriebsrat präsentiert und gemeinsam bewertet worden. Knapp 70 % der erreichbaren Mitarbeiter beteiligten sich an der Befragung. Am Ende standen sechs definierte Maßnahmen, deren Umsetzung sofort anliefe.

Möglich wurde das durch die gute Vorbereitung und das Diagnosetool onTOP, das sowohl eine Online-Befragung als auch klassische Fragebögen erlaubt, oder wie im Falle von Michel eine Mischform. Acht Module mit über hundert Fragen standen zur Verfügung, aus denen die Vorbereitungsgruppe die für das Unternehmen wichtigsten auswählte. Die Frageoptionen umfassen ein breites Spektrum, angefangen bei der Erfassung von Qualifikationsstand und –potenzialen sowie der Bewertung der Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, über die Bewertung von Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit bis zu Fragen der Mitarbeiterbindung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Für die Michel KG besonders wichtig waren die Fragen zu Unternehmenskultur und Führung, der internen Information und Kommunikation sowie dem Umgang mit betrieblichen

Problemen. Hieraus leiteten sich die meisten Maßnahmen ab. In einigen Fällen lag die Vermutung nahe, dass es zwischen den Fertigungsabteilungen und der Verwaltung unterschiedliche Einschätzungen gab. Die konnte durch eine weitere Differenzierung der Auswertungsdaten mit dem onTOP-Diagnosetool nachgewiesen werden. Befragungsergebnisse und erste Maßnahmen werden nun der gesamten Belegschaft auf einer Betriebsversammlung vorgestellt.

Edzard Niemeyer

"In unserem Unternehmen wurde das Tool erfolgreich eingesetzt. Das Diagnoseinstrument zur Organisations- und Personalentwicklung zeichnet sich insbesondere durch seine Variabilität und das schnelle Ergebnis aus. Als Anwender kann ich durch die Auswahl der Themenmodule und darin wiederum einzelner Fragen eine sehr zielorientierte Mitarbeiterbefragung durchführen. Hervorragend ist die Online-Eingabe, wodurch eine sofortige Auswertung und Analyse möglich wird. Wir haben als Unternehmen wichtige Erkenntnisse gewonnen, auf deren Basis wir in Abstimmung mit dem Betriebsrat fundierte Maßnahmen anpacken werden."
(Uwe Scherer, stellvertretender Geschäftsführer, Willy Michel KG)



QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X

Redaktion:

Birgit Westhaus
Tel.: 0511 / 16 99 88 80
Fax: 0511 / 16 99 88 89
westhaus@qubic.eu
www.qubic.eu

V.i.S.d.P.:

Götz Hendricks, Edzard Niemeyer
An der Christuskirche 18
30167 Hannover
Götz Hendricks
Tel.: 0511 / 16 99 88 81
Dr. Edzard Niemeyer
Tel.: 0511 / 16 99 88 82

Für namentlich gekennzeichnete Texte liegen die Rechte bei den Autoren. Nachdruck mit Quellenangabe erwünscht. QUBIC.praxis ist kostenlos.

Gestaltung:

Volkman Grafik-Design, Hannover
www.volkman-grafik.de

Druck:

Interdruck, Hannover

