

**WEGE**

**Weiterbildung zur Gestaltung**

**der Energiewende**

**Projekterkenntnisse und Best Practice Beispiele aus Unternehmen  
der Energieregion Lausitz**

Publikation für Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie



## Inhaltsverzeichnis

Das Projekt WEGE	S. 3
Personalentwicklung	S. 7
Fachkräftesicherung	S. 12
Kommunikation	S. 17
Digitalisierung	S. 20
Anpassung an neue Technologien	S. 23
Das neue Projekt TRIPLE A	S. 25
Impressum	S. 26

# DAS PROJEKT WEGE

Durch Struktur- und Klimawandel und die 2011 von der Bundesregierung beschlossene Energiewende und den damit einhergehenden politischen und ökologischen Zielvorgaben stehen die KMU der Lausitz vor großen Herausforderungen. Vielfältige technologische Neuerungen und der Kohleausstieg erfordern den Umbau sowohl des gesamten Energiesystems als auch der Wirtschaft. Vom strukturellen Wandel besonders betroffen sind u.a. Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie und (kommunale) Versorgungsunternehmen.

Besonders für kleinere Unternehmen ist die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten von existenzieller Bedeutung. Aufgrund des demografisch bedingten Bevölkerungsrückgangs, hoher Abwanderung gut Qualifizierter und beginnendem Fachkräftemangel besteht eine Hauptaufgabe der betrieblichen Personalentwicklung in der Erweiterung der Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeitenden.

In den sich ungewöhnlich schnell vollziehenden Veränderungsprozessen besteht außerdem enormer Qualifizierungsbedarf, um neue Technologien nutzen und die sich verändernden Anforderungen bewältigen zu können. Gleichzeitig eröffnet der Strukturwandel Unternehmen mit zukunftsaktuellem Wissen neue Chancen.

Lebenslanges Lernen muss in der heutigen Arbeitswelt selbstverständlich werden. Ergebnisse aus den Befragungen der teilnehmenden Unternehmen zeigen, dass gerade

in kleinen Unternehmen die systematische Personalentwicklung häufig eine untergeordnete Rolle spielt. Künftig wird der Erfolg eines Unternehmens noch stärker von den Mitarbeitenden, deren Qualifikationen, Kompetenzen und ihrer Innovationsfähigkeit abhängig sein.

Im Rahmen des Bundesprogramms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) wurden im Projekt WEGE von 2016 bis 2019 Bildungsangebote erarbeitet, um Personalentwicklung und Weiterbildungskultur sowie Innovations- und Veränderungsfähigkeit vorrangig in kleinen und mittleren Unternehmen der Lausitz zu stärken. Das Projekt WEGE konnte dazu einen wertvollen Beitrag leisten.

Innerhalb von drei Jahren haben 70 Unternehmen und fast 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Workshops, Seminaren und Fachtagungen des Projekts WEGE teilgenommen mit dem Ziel, Personalentwicklung und Weiterbildungskultur sowie Innovations- und Veränderungsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen zu stärken.

In der vorliegenden Publikation werden ausgewählte Themen, Ergebnisse und Erfahrungen des Projekts vorgestellt. Wir stellen gute Praxisbeispiele von Unternehmen aus der Lausitz vor und lassen einige unserer Trainerinnen und Trainer sowie Projektpartnerinnen und -Partner zu Wort kommen.

**Innerhalb von drei Jahren haben 70 Unternehmen und fast 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Workshops, Seminaren und Fachtagungen des Projektes WEGE teilgenommen.**



# DAS PROJEKT WEGE

## Weiterbildungskultur

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen ist gerade in Zeiten schneller Veränderungen und strukturellen Umbrüchen eine wichtige Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg. Wesentliche Voraussetzungen dafür sind sowohl Neugier, Interesse und Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich weiter zu qualifizieren, als auch eine lern- und -entwicklungsfördernde betriebliche Umgebung – die Weiterbildungskultur.

In großen Unternehmen ist ein Weiterbildungskonzept selbstverständlich. Oft schreiben es ihnen Zertifizierungen vor. Für die Planung und Umsetzung steht eigens eine Personalabteilung zur Verfügung. Die verantwortlichen Mitarbeitenden sind speziell in Fragen der Personalentwicklung geschult.

Kleinere Unternehmen hingegen haben selten ein umfassendes Weiterbildungskonzept mit Personalentwicklungsplan, festem Budget, kooperierenden Weiterbildungsinstitutionen und Wissenstransferstrategien. Oft werden Mitarbeitende reaktiv zu Weiterbildungen geschickt, wenn neues Know-how erworben werden-

soll. Für eine vorausschauende Strategie fehlt oft die Zeit im Alltagsgeschäft. Mangels eigener Personalabteilung obliegt diese Aufgabe in kleinen Unternehmen der Geschäftsführung, die im Normalfall hierin weder besonders ausgebildet ist, noch über die notwendigen zeitlichen Ressourcen verfügt.

Die Entwicklung einer Weiterbildungskultur kann gerade kleinen Unternehmen helfen, die notwendigen Lernumgebungen zu schaffen und Eigeninitiative der Mitarbeitenden zu stärken. Dabei hilft es, feste Routinen einzuführen, die Klarheit schaffen und Zeit sparen.

### Leitung

- Bedarfserhebung in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen
- Vorbildfunktion
- Mitarbeitende beteiligen
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung
- Wertschätzende Kommunikation
- „Führungskräfte als Personalentwickler“
- Entwicklung von Angeboten
- Beratung und Unterstützung der Führungskräfte
- Evaluation und Controlling

### Mitarbeitende

- gesundheitsförderliches Verhalten
- Verantwortung für die eigene berufliche Entwicklung
- Ideen einbringen
- Wertschätzende Kommunikation
- Verankerung im Leitbild
- Vorbildfunktion
- Bereitstellen von Ressourcen
- Wille und Überzeugung kommunizieren
- Zeit für Führungstätigkeit zur Verfügung stellen

# DAS PROJEKT WEGE

**Eine Weiterbildungskultur muss täglich gelebt werden. Sie besteht neben klaren Prozessen und Routinen aus einer prinzipiellen Offenheit und einem lernfördernden Arbeitsklima.**

Folgende Aspekte sind zu beachten:

- Weiterbildung muss individuell ausgerichtet werden. Ältere Mitarbeitende haben häufig einen anderen Bedarf und andere Vorstellungen als jüngere. Gleiches gilt für Beschäftigte aus unterschiedlichen Abteilungen. Ausgangspunkt einer Weiterbildungsplanung sollten daher immer die jeweiligen Mitarbeitenden und die Anforderungen der Stellenprofile sein.
- Zur Weiterbildungskultur gehört, für alle Mitarbeitenden einen persönlichen Entwicklungsplan für die nächsten Jahre zu erstellen. Als Grundlage dieser Planung dient hier eine Bedarfserfassung im Rahmen des Kompetenzmanagements (siehe Abbildung, Prozesskette, S.6). Im Idealfall bestehen möglichst viele Überschneidungen zwischen den persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeitenden und den Kompetenzanforderungen des Unternehmens.
- Regelmäßig sollten Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche geführt werden. Diese müssen gut vorbereitet sein und wertschätzend geführt werden, um effektiv und zufriedenstellend zu verlaufen. Sie sind ein wichtiges Element des Weiterbildungsmanagements.
- Wichtig ist, dass personelle und finanzielle Ressourcen für Personalentwicklung und Weiterbildung bereitgestellt werden. Durch ein festes Budget für Weiterbildungen werden Kosten eher als Investition in das Unternehmen gesehen.

- Weiterbildungsmaßnahmen sollten intern systematisch nachbereitet werden, um neu erworbenes Wissen Einzelner für das gesamte Unternehmen nutzbar machen zu können. Was hat der oder die Beschäftigte gelernt? Was davon soll im Unternehmen umgesetzt werden? Lässt sich das neue Wissen direkt umsetzen oder müssen unternehmensinterne Strukturen und Prozesse angepasst werden? Welche Mitarbeitenden müssen in die Veränderungen einbezogen werden und entsprechend weitergebildet werden?

Eine Weiterbildungskultur muss täglich gelebt werden. Sie besteht neben klaren Prozessen und Routinen aus einer prinzipiellen Offenheit und einem lernfördernden Arbeitsklima. Ziel ist, das eigenverantwortliche Lernen der Mitarbeitenden zu stärken, indem Lernen und der persönlichen Entwicklung ein großer Wert beigemessen wird und die Wirksamkeit des Lernens für die Beschäftigten spürbar wird.

Die Wirtschaftsförderung Brandenburg (WFBB) bietet Unternehmen verschiedene Unterstützungen bei der Fachkräftesicherung an. Neben verschiedenen Beratungs- und Informationsangeboten bietet die Online-Plattform der WFBB auch Analysen zum Arbeits- und Wirtschaftsstandort Brandenburg über sowie Auswertungen zu den Altersstrukturen und Ersatzbedarfen im eigenen Unternehmen. Im Fachkräfteportal können Unternehmen ihre freien Stellen veröffentlichen.



# DAS PROJEKT WEGE

## Prozesskette des Kompetenzmanagements

### 1. Trends aus gesellschaftlichen Veränderungen erkennen und Kompetenzen ableiten

Auf Basis einer systematischen Betrachtung können zukünftige Entwicklungen identifiziert und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen antizipiert werden. Aus den daraus entstehenden Bedarfen werden die erforderlichen Kompetenzen abgeleitet, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens notwendig sind.

### 2. Zukunftsorientierten Kompetenzen besondere Bedeutung beimessen

Kompetenzmodelle erlauben eine strukturierte Darstellung von unternehmensspezifischen Kompetenzen. Hinsichtlich gesellschaftlicher Veränderungen ist zu beachten, dass bestimmte Kompetenzen für die Anpassung des Unternehmens an Veränderungen von besonderer Relevanz sind. Zu diesem Kompetenzfeld gehören Schlüsselqualifikationen wie z.B. kaufmännisches Denken, Verantwortungsübernahme und selbständiges Handeln, Innovationsfähigkeit, Sprachen und interkulturelle Kompetenz, Kunden- und Dienstleistungsorientierung u.v.m.

### 3. Anforderungsprofil (SOLL-Profil) erstellen

Im nächsten Schritt werden die unternehmensspezifischen Kompetenzanforderungen zusammengestellt und Stellenprofilen zugeordnet. Diese Anforderungsprofile erfassen das Wissen und die Kompetenzen, über die ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin aktuell bzw. zukünftig auf einer Position verfügen muss, um eine bestimmte Funktion oder Tätigkeit in guter Qualität erfüllen zu können.

### 4. Das Kompetenzprofil (IST-Profil) erstellen

IST-Profile stellen Wissen und Kompetenzen dar, über die jeweilige Stelleninhaber tatsächlich verfügen. Üblicherweise werden hierzu Fremdeinschätzungen durch Vorgesetzte und Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden zu Grunde gelegt. In einem Mitarbeitergespräch gilt es, einen Konsens beider Einschätzungen zu erreichen. Das Gespräch eignet sich besonders gut dafür, die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zu erfassen, Ängste und Befürchtungen zu klären und die Motivation für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu ermitteln bzw. zu steigern.

### 5. Soll-Ist-Vergleich

In einem weiteren Schritt erfolgt die systematische Gegenüberstellung der ermittelten, einer betrieblichen Funktion zugeordneten SOLL-Anforderungen einerseits und der IST-Kompetenzen der Beschäftigten andererseits. Daraufhin kann der jeweilige Qualifizierungs- bzw. Personalentwicklungsbedarf abgeleitet und geeignete Maßnahmen ausgewählt werden. Wichtig ist, dass bei den Mitarbeitenden durch eine angemessene Prozessgestaltung und geeignete kommunikative Begleitmaßnahmen nicht Angst, sondern Interesse an der Mitwirkung an Veränderungsprozessen geweckt wird.

### 6. Personalentwicklungsmaßnahmen initiieren

Personalentwicklungsmaßnahmen müssen gut abgestimmt und dokumentiert werden, damit die kontinuierliche Umsetzung besser überblickt werden kann. Die beschlossenen Maßnahmen sollten direkt mit einem geeigneten Instrument zur Umsetzung gekoppelt sein. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen dem auf die Entwicklungsziele des Unternehmens einzahlen. .

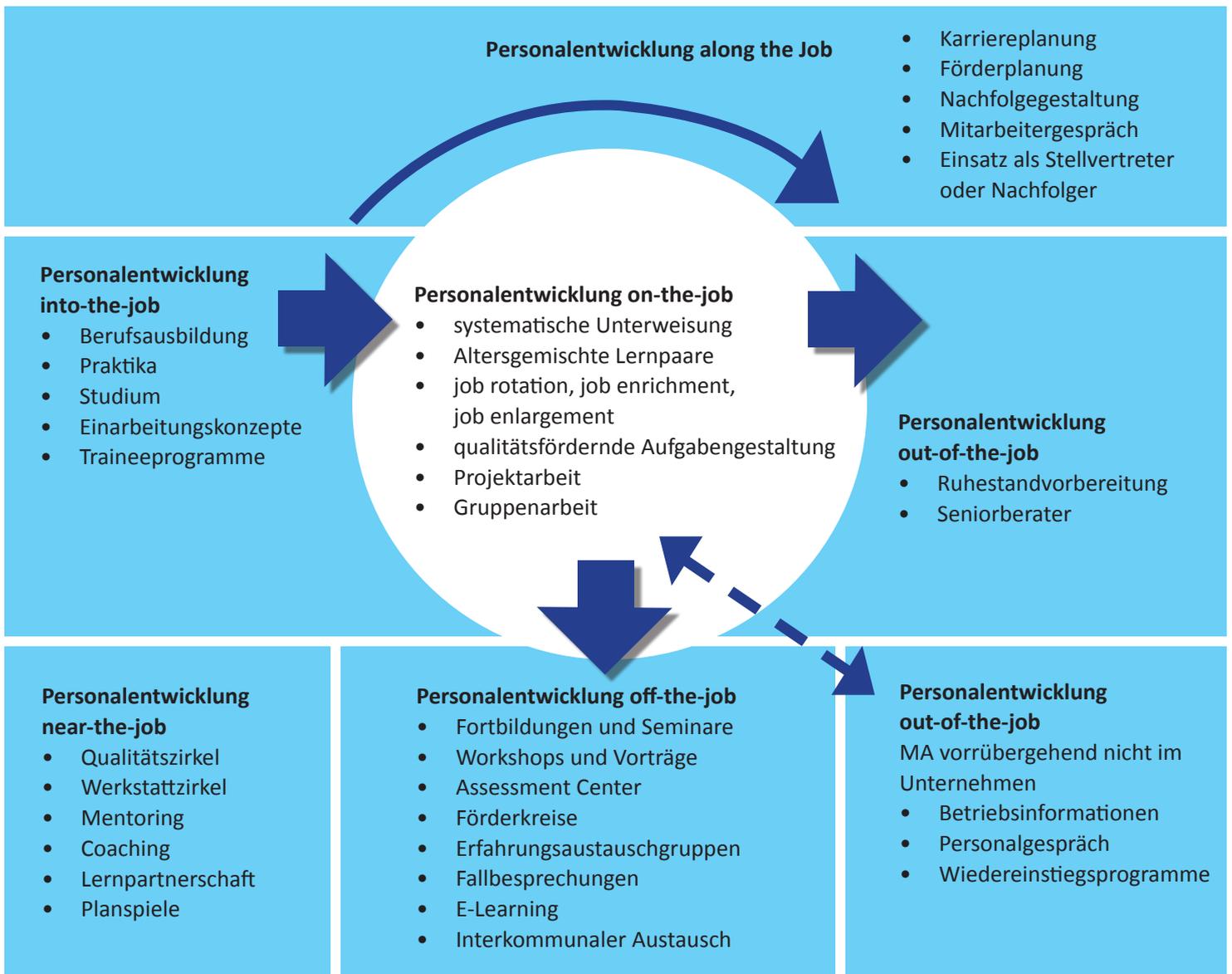
# PERSONALENTWICKLUNG

Über technologische Veränderungen und Digitalisierung verändern sich Berufe und Fachkräfteerfordernisse ständig. Diese dynamische Entwicklung wird voraussichtlich in Zukunft weiter zunehmen. Dies hat Implikationen für die betriebliche Organisation der Arbeit und der Personalentwicklung. Ein wichtiger Teil hiervon ist die betriebliche Weiterbildung. Nur eine flexible und stete Anpassung der Kompetenzen der Mitarbeitenden kann zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beitragen. Hierzu ist eine systematische und zukunftsorientierte Personalentwicklung unabdingbar.

Personalentwicklungsmaßnahmen variieren nicht nur inhaltlich. Sie können auch zu den unterschiedlichsten Zeitpunkten der Berufs- und Lebenswege Beschäftigter stattfinden und sich in Methode und Dauer unterscheiden. Die Wahl der geeigneten Personalentwicklungsmaßnahme sollte sich stets an den Aufgaben und den Potenzialen der Mitarbeitenden orientieren.

In allen Phasen (auch bei Erwerbsunterbrechungen – Personalentwicklung „out-of-the-job“) steht jedoch der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft im Vordergrund. Unter-

**Die untenstehende Abbildung veranschaulicht, welche Methoden und Instrumente je nach beruflicher Lebensphase der Beschäftigten bei der Personalentwicklung (PE) zum Einsatz kommen können.**



# PERSONALENTWICKLUNG

schiede zwischen den Maßnahmen liegen vor allem in deren Gestaltung, die von Alter, beruflicher Perspektive, persönlichen Interessen und privaten/familiären Verpflichtungen abhängig ist.

Die folgende Abbildung veranschaulicht, welche Methoden und Instrumente je nach beruflicher Lebensphase der Beschäftigten bei der Personalentwicklung (PE) zum Einsatz kommen können.

Beim Antritt einer neuen Stelle bzw. nach Rückkehr nach längerer Abwesenheit (z.B. Elternzeit) können Mitarbeitende in der Vorbereitung auf ihre (neue) Tätigkeit geschult werden (PE „in-the-job“). Eine Alternative (und der Regelfall) ist allerdings, sie im Laufe ihres Arbeitslebens je nach Bedarf weiterzubilden (PE „along-the-job“).

Zu einem ganzheitlichen Ansatz gehört zudem die systematische Vorbereitung des Ausscheidens aus der Arbeit, sei es aus Altersgründen oder aufgrund eines Arbeitsplatzwechsels (PE „out-of-the-job“). Insbesondere beim Austritt aus Altersgründen steht für das Training „out-of-the job“ der Wissenserhalt und Transfer zu Nachfolgerinnen und Nachfolgern im Vordergrund.

Auch für den Ort einer Maßnahme bieten sich mehrere Möglichkeiten:

- Mitarbeitende können direkt am Arbeitsplatz („on-the-job“),
- in einer Schulungssituation in den Räumen des eigenen Unternehmens („near-the-job“) oder
- in externen Schulungseinrichtungen („off-the-job“) geschult werden.

## Lebensphasenorientierung

Grundsätzlich verfolgt die Personalentwicklung das Ziel, die Fachkompetenz, Leistungsfähigkeit, Motivation, Gesundheit und das Engagement der Beschäftigten bis zum Renteneintritt bedarfsgerecht zu erhalten und zu fördern. Innerhalb des lebensphasenorientierten Ansatzes wird die Berufstätigkeit in verschiedene Lebensphasen unterteilt und mit den jeweiligen Herausforderungen und Arbeitsbedingungen in Einklang gebracht. Die Lebensphasen sind geprägt von unterschiedlichen Zielen und Einflüssen (beruflich und privat), Interessen, Bedürfnissen und Stärken sowie Erwartungen an die Berufstätigkeit und die Balance von Arbeit und Privatleben.

Allgemein werden die folgenden Phasen unterschieden:

1. Einführungsphase (bis zu 2 Jahre nach Eintritt in die Organisation)
2. Wachstums-/Professionalisierungsphase (2 bis 20 Jahre Berufstätigkeit)
3. Reifephase (20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit)
4. Vorbereitung auf den Austritt/Austrittsphase
5. Aktiver Ruhestand (ab 65/67 Jahren)

Diesen Phasen entsprechend können differenzierte Maßnahmen im Hinblick auf die berufliche Entwicklung, die Gestaltung der Rahmenbedingungen und die Verteilung der Arbeitsaufgaben in Betracht gezogen und mit entsprechenden Weiterbildungsangeboten begleitet werden.



# DAS MITARBEITERGESPRÄCH

VON SABINE RIEDEL-SCHÖNFELD, UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Gut geführte Mitarbeitergespräche fördern das Vertrauensverhältnis.

Auch die Möglichkeit, ein **Feedback** der Mitarbeitenden über das eigene Führungsverhalten zu bekommen, sollte Bestandteil des Gespräches sein.

## Regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitern

Der Beitrag regelmäßig geführter Mitarbeitergespräche für den Erfolg eines Unternehmens sollte nicht unterschätzt werden.

Durch regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitern, kann das Vertrauensverhältnis gefördert, wichtige gegenseitig Rückmeldung gegeben, Reibungsverlust vermieden und die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert werden. Mitarbeitergespräche lohnen sich in der Akzeptanz, erforderlichen Offenheit und in der Zeitinvestition nur, wenn sie partnerschaftlich geführt werden. Dies bedeutet, dass Führungskräfte auf Vorschläge und Feedback der Mitarbeitenden eingeht. Nur wenn die Beschäftigten einen tatsächlichen Nutzen sehen, werden sie Mitarbeitergespräche akzeptieren und sich offen äußern.

Gut geführte Mitarbeitergespräche fördern das Vertrauensverhältnis. Auch die Möglichkeit, ein Feedback der Mitarbeitenden über das eigene Führungsverhalten zu bekommen, sollte Bestandteil des Gespräches sein. Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten so Rückmeldungen zur eigenen und zur Fremdwahrnehmung und Sichtweise des Anderen. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten mitzugestalten und zu entwickeln.

Alles was Führungskräfte sich von Mitarbeitern wünschen, haben aber nun in letzter Konsequenz mit Handeln zu tun. Sie lassen sich also nur im letzten Schritt am Verhalten beobachten. Davor, nicht beobachtbar, laufen interne Prozesse ab. Es werden verschiedene Perspektiven eingenommen, Erfahrungen einbezogen, Abwägungen gemacht, neue Ideen formuliert und immer spielt auch ein Gefühlszustand mit rein. Diese Prozesse lassen sich von außen nicht beherrschen. Ich kann Niemanden Gedanken beherrschen.

Daher ist es sinnvoll, um Mitarbeiter wirklich abzuholen und miteinzubeziehen, eine fragende Gesprächsform zu wählen. Dies ermöglicht einen kooperativen Gesprächsverlauf. Wenn in wichtigen Punkten eine gemeinsame Sicht erreicht werden kann, können einvernehmliche Vereinbarungen getroffen werden. Alles andere, wären nur verordnete Maßnahmen.

Denn es gilt: Wenn Menschen intrinsisch motiviert sind, dann beschäftigen sie sich mit einer Aufgabe, wegen der Tätigkeit selbst. Das heißt sie ziehen die Motivation aus der Durchführung der Aufgabe selbst. Ein entscheidender Faktor für intrinsisch motivierte Mitarbeiter, ist die Unterstützung von Autonomie. Mitarbeiter Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume, in denen selbst entscheiden zu können

## Interview Jennifer Dillan, Personalleiterin bei TransTec F&E Vetschau GmbH, Mittelständisches Unternehmen für Drehgestelle für Schienenfahrzeuge aus Vetschau

**Welche Rolle spielt bei Ihnen der Wissenstransfer, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise an einer Weiterbildung teilgenommen haben.**

*Der Wissenstransfer ist bei uns Teil unserer festen Prozesse. Wir sind im Rahmen der ISO-Zertifizierung dazu verpflichtet nachzuweisen, dass wir Wissen transferieren. Wir planen unsere Weiterbildungen langfristig. Die werden anschließend ausgewertet und in den Abteilungen besprochen. Wir versuchen, das Wissen auf andere Mitarbeiter runter zu brechen. Das funktioniert natürlich in Abhängigkeit vom Tagesgeschäft unterschiedlich gut. Es ist aber ein fester Bestandteil unserer Prozesse, und wir haben den Ansporn, das Wissen auch anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterzureichen.*

**Sie sind in Ihrem Unternehmen für die Personalentwicklung zuständig. Wie gehen Sie vor?**

*Wir schauen uns die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Es kommen ja immer wieder neue dazu oder es gehen welche. Wir sind daher ständig damit beschäftigt zu gucken, wie wir die Unternehmensanforderungen am besten mit dem Personal bewältigen können. Die Weiterbildungsplanung ist ein ständiger fließender Prozess. Die Weiterbildungen kommen das ganze Jahr rein, es muss gebucht werden und am Ende abgeschlossen. Wir haken bei den Mitarbeitern nach, wie ihre Erfahrungen bei der jeweiligen Weiterbildung waren und wie das neue Wissen umgesetzt werden kann. Da ist ein begleitender Prozess, bei dem wir uns immer wieder bei den Vorgesetzten erkundigen, wie der Stand ist. Sind alle Mitarbeiter eingearbeitet? Wird das erworbene Wissen genutzt und angewandt?*

## Interview Dr. Gerrit Fester, Geschäftsführer von Cottbusser Hochdruck GmbH, Mittelständisches Unternehmen im Bereich Rohrleitungsbau für Gas, Wasser und Fernwärme sowie Anlagenbau aus Cottbus

**Die Personalentwicklung liegt Ihnen sehr am Herzen. Was ist Ihre Strategie?**

*Ich habe mit der Übernahme des Unternehmens Cottbusser Hochdruck am Standort Cottbus vor drei Jahren, ein kleines alterndes Unternehmen übernommen und versuche seit dem, Personal zu akquirieren und weiterzuentwickeln. Wir sind gestartet mit einem Altersdurchschnitt der Mitarbeiter von 55 Jahren, praktisch ohne Zukunftsperspektive des Unternehmens. Daraus haben wir ein modernes und attraktives Unternehmen gemacht. Das Wege Projekt war ein Baustein dort hinzukommen.*

*Wir haben speziell vielen jungen Leuten die Gelegenheit gegeben, verschiedene Weiterbildungen zu besuchen. Das wurde sehr dankend angenommen. Auch wenn es am Ende nur 30% oder 40 % sind, die sie aus den Veranstaltungen mitgenommen haben, dann ist das schon eine Menge. Für uns war dieses Projekt daher sehr hilfreich.*

**Welche Schlussfolgerungen und Wirkungen konnten Sie aus dem Teilnehmen schlussfolgern bzw. mitnehmen?**

*Wir hatten uns in den Weiterbildungen und Beratungen weit aufgestellt und vieles in Anspruch genommen. Die Weiterbildungen haben uns darin bestärkt, dass wir bereits auf einem guten Weg sind. Sie haben uns die Stellschrauben gezeigt, die wir noch drehen können.*

*Die Mitarbeiter, die von den Schulungen wiedergekommen sind, kamen mit viel zusätzlicher Sicherheit zurück. Die Schulung zum Bauverantwortlichen beispielsweise hat geholfen, dass die Mitarbeiter sich besser auf der Baustelle bewegen können.*

## Interview Sylvia Kühne, Personalleiterin bei KEK GmbH, Mittelständisches Unternehmen der Metallverarbeitung aus Laußnitz

### Welche Strategie verfolgen Sie bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte?

*Wir sind ganz stark in der Ausbildung. Wir versuchen unsere Fachkräfte selber auszubilden. Es ist sehr schwer, aus einem leeren Pool etwas zu fischen. Es ist nur noch ein Abwerben möglich und das ist nicht mehr schön. Als kleines Unternehmen muss man daher an der Attraktivität des eigenen Unternehmens arbeiten. Unsere Strategie ist daher die Ausbildung. Wir haben viele Auszubildende und Praktikanten, von denen wir einen Teil übernehmen können. Dadurch haben wir zumeist keine Probleme, Fachkräfte zu finden.*

### Welche Herausforderung sehen Sie für die zukünftige Personalentwicklung?

*Es ist manchmal erstaunlich, dass wir vieles wissen, aber einfach nicht umsetzen, weil die vorhandenen Strukturen nicht die notwendige Geschwindigkeit bei der Umsetzung zulassen, wie wir sie eigentlich bräuchten. Unsere Prozesse sind einfach zu lang. Es wird ja immer schon über die zukünftigen Generationen gesprochen, darüber wer sie sind, wie sie sich zeigt, was sie braucht. Wir wissen das alles. Aber wir schaffen es nicht, unsere Prozesse schnell genug auf diese Personengruppen anzupassen. Entweder hängt uns das Arbeitszeitgesetz im Genick, dass aus den 50er Jahren ist, oder es ist ein Betriebsrat, der noch veraltet denkt. Irgendwas ist immer wieder mal, dass ich verschiedene junge Leute nicht am Standort halten kann. Die sind dann einfach weg.*

### Welche Herausforderungen sehen Sie für Ihr Unternehmen bei der Arbeitsorganisation?

*Wir werden in Zukunft bei unseren Mitarbeitern Schichtprogramme einführen müssen, die wir jetzt noch gar nicht kennen. Ich habe bei den Werkern gerade viele aus der Generation der Babyboomer, die nach und nach in Rente gehen. Die jungen Leute wollen nicht von 6 bis 14:30 Uhr arbeiten. Hier will der eine erst von 7 Uhr arbeiten, der andere von 5 Uhr. Jeder hat seine speziellen Vorstellungen. Wir werden daher unsere Maschinenauslastungszeiten den Mitarbeiterwünschen anpassen müssen. Wir werden nicht mehr sagen können, wir haben hier zwei Schichtmodelle und das muss so sein, das schon 100 Jahre lang so. Sondern wir werden schauen müssen, wie wir die persönlichen Einlog-Zeiten der jungen Mitarbeiter mit den Maschinenauslastungszeiten verbinden können. In der Arbeitsvorbereitung haben wir das schon. Zwei Mitarbeiter konnten sich intern darauf einigen, dass einer immer die Tagschicht übernimmt und der andere Mitarbeiter immer die Spätschicht. So gehen nicht beide auf ein Mal. Das funktioniert bereits gut. Man muss nur arbeitsvertraglich aufpassen, nicht zu viel im Vorfeld festzuschreiben. Das ist nicht immer ganz einfach. Man muss aufpassen, dass einem nicht auf die Füße fällt, wenn man mutig ist.*



# FACHKRÄFTESICHERUNG

Die Fachkräftesituation in Metall- und Elektroberufen ist zunehmend virulent. Laut einem Fachkräftecheck Metall- und Elektroberufe von KOFA (2019) werden in Berlin und Brandenburg deutlich mehr Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung gesucht als Fachkräfte mit Fortbildungsabschluss (Spezialisten) oder Hochschulabschluss (Experten). Danach sind 75,1 Prozent der gemeldeten Stellen für Fachkräfte ausgeschrieben und jeweils lediglich rund 6 Prozent für Spezialisten und Experten.

Je nach Beruf wird der Fachkräftebedarf für die nächsten Jahre sehr unterschiedlich prognostiziert. Die Wirtschaftsförderung Brandenburg (WFBB) hat auf Grundlage von Statistiken der

Bundesagentur errechnet, dass insbesondere bei Berufen wie technische Produktionsplanung und -steuerung eine große Kluft zwischen dem durchschnittlichen jährlichen Ersatzbedarf und der Zahl der erfolgreichen Prüfungen in diesem Berufsweig liegt. So kommen auf einen jährlichen Bedarf von 98 neuen Fachkräften genau 0 erfolgreiche Prüfungen (Beispielhaft im Jahr 2018). Die Zahl der über 55-Jährigen Mitarbeitenden liegt hier bei knapp 30%. Diese wegfallenden Fachkräfte können aus dem Brandenburger Fachkräftepool bei Weitem nicht mehr gedeckt werden. Ähnlich sieht es bei der Berufsgruppe der Metallherzeugung sowie beim Metallbau und Schweißtechnik aus.

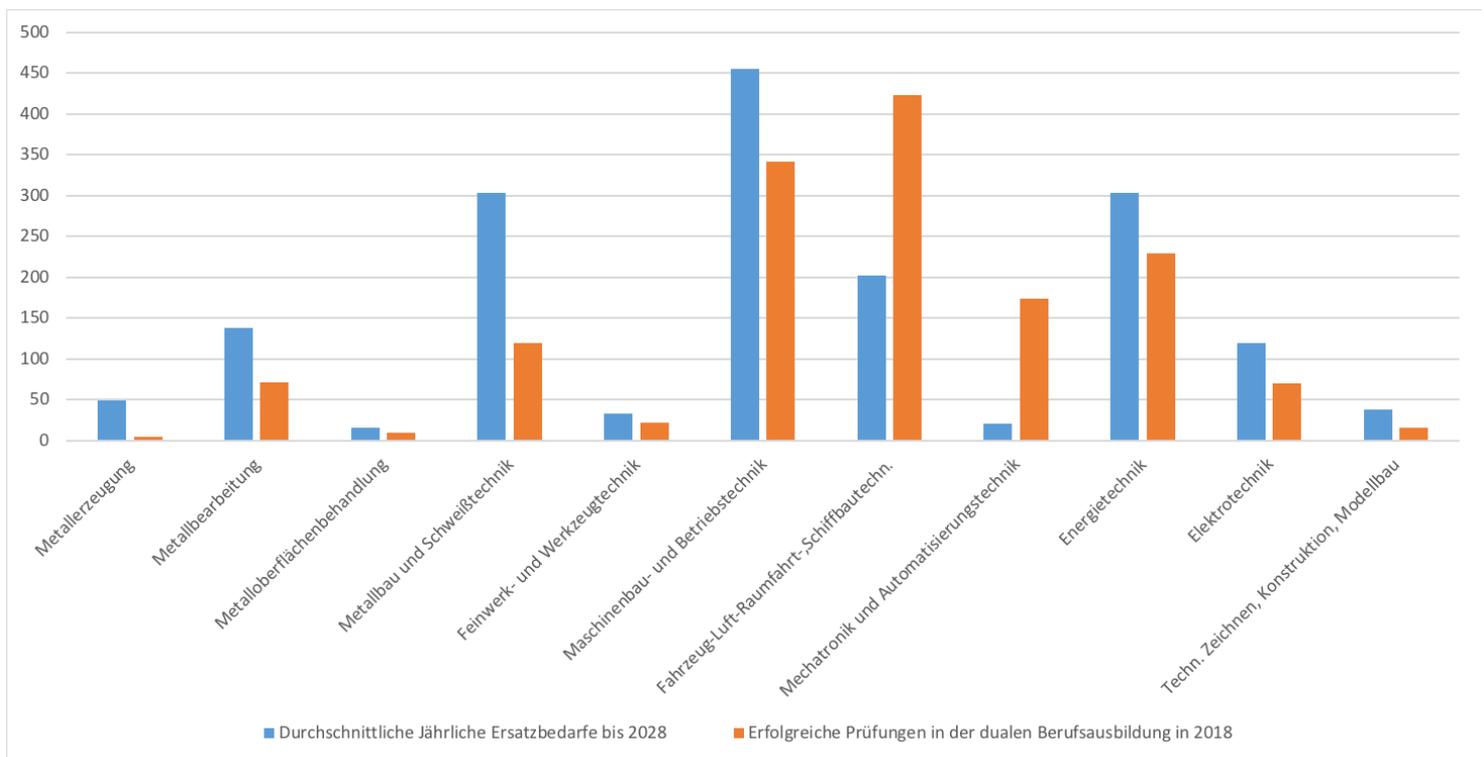


Abbildung: Ersatzbedarfe und Ausbildungsoutput in Berufsgruppen der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, berechnet und aufbereitet durch die Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH

# FACHKRÄFTESICHERUNG

Dagegen stellt sich die Situation beim Berufszweig Mechatronik und Automatisierungstechnik sowie bei Fahrzeug-, Luft- und Raumfahrt-, Schiffsbautechnik entspannter dar. Hier ist der Anteil der über 55-jährigen deutlich geringer, und es stehen mehr ausgebildete Fachkräfte zur Verfügung als freie Stellen in den Unternehmen. (s. Abbildung Ersatzbedarfe und Ausbildungsoutput in Berufsgruppen der Metall und Elektroindustrie)

Für die Einschätzung der Lage in der Lausitz stehen uns Daten von eigenen Interviews zu Verfügung. Im Rahmen des WEGE Projektes haben wir einige Experten, Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen zu Ihrem persönlich wahrgenommenen Fachkräftebedarf interviewt.

Insgesamt beklagen die meisten unserer Interviewpartner einen bestehenden oder abzusehenden Fachkräftemangel. Hiervon sind vor allen Dingen bestimmte Bereiche überdimensional Betroffen: Zum Beispiel Schweißfachingenieure, Rohrleger und Mitarbeitende im technischen Vertrieb. Gesucht werden Projektleiter und Wirtschaftsingenieure, die technisch und kaufmännisch verhandlungssicher in verschiedenen Sprachen sind. Während Maschinenbauer noch genügend vorhanden seien, fehlten jetzt schon Elektrotechniker. Zudem führen technische Innovationen zu einem Bedarf an ganz neuen und veränderten Spezialisierungen. Beispielsweise würde der Bedarf von Mechatronikern in Zukunft mit zunehmender Zahl von Elektroautos noch weiter steigen. Es sei abzusehen, dass angesichts der zunehmenden Digitalisierungen viele weitere Informatiker benötigt werden, die praktisch jetzt schon auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr zu finden seien. Frauen jeden Alters sowie geeignete Ausbildungswillige seien immer schwieriger zu finden. Diese Zielgruppen seien mobiler und ziehen häufiger aus der Region weg.

Der Fachkräftemangel sei für Unternehmen schwerwiegend, da auf dieser Basis kein Wachstum möglich sei. Unternehmen wenden unterschiedliche Strategien bei der Mitarbeitersuche an. Neben dem gezielten Suchen und Abwerben von Arbeitskräften profitieren einige Unternehmen von Unternehmensauflösungen und können qualifizierte Mitarbeitende übernehmen. Die Möglichkeit, fehlende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus dem Pool der Geflüchteten zu rekrutieren, wird wegen fehlender Sprachkenntnisse und unterschiedlicher kultureller Prägungen als eher schwierig eingeschätzt. Im Bereich der Produktion sei dies durchaus denkbar. Hier können auch Langzeitarbeitslose eingesetzt werden. Im Bereich der Forschung und Entwicklung werden die Chancen als eher gering eingeschätzt.

Insgesamt können Unternehmen von einem klugen Diversity Management (Management von Vielfalt) im Personalwesen eines Unternehmens profitieren. Die positiven Effekte einer heterogenen Belegschaft für den Unternehmenserfolg sind allgemein sehr gut belegt.

Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen die Unternehmen der Region jedoch noch ihre Attraktivität verbessern. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnte ein Ansatzpunkt hierfür sein oder auch die bessere Selbstvermarktung der Unternehmen, vermuten einige unserer Gesprächspartner.

Wirtschaftszweig (WZ2008)	SV-Beschäftigte insgesamt im Juni 2018	SV-Beschäftigte über 55 im Juni 2018	SV-Beschäftigte über 55 in % im Juni 2018	Durchschnittliche Jährliche Ersatzbedarfe bis 2028
Metallerzeugung und -bearbeitung	7.667	2.088	27,2%	209
Herstellung von Metallerzeugnissen	15.826	3.929	24,8%	393
Hast.v.DV-geräten, elektr. und optischen Erzeugnissen	4.865	1.117	23,0%	112
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	2.996	824	27,5%	82
Maschinenbau	8.930	2.317	25,9%	232
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	4.650	951	20,5%	95
Sonstiger Fahrzeugbau	7.593	1.187	15,6%	119
Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	6.193	1.754	28,3%	175
<b>Insgesamt</b>	<b>849.148</b>	<b>204.180</b>	<b>24,0%</b>	<b>20.418</b>

# FACHKRÄFTESICHERUNG

## Mögliche Maßnahmen für die Fachkräftesicherung

Angesichts voller Auftragsbücher auf der einen Seite und einem leergefegten Pool von arbeitssuchenden Fachkräften auf der anderen Seite ist die Kreativität von Unternehmen gefragt. Eine gelungene Personalentwicklungsstrategie versucht auf verschiedenen Ebenen den Fachkräftebedarf des Unternehmens zu sichern und damit die eigenen Erfolgsaussichten auf dem Markt zu erhöhen. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) hat hierzu fünf Handlungsfelder zusammengestellt, an denen sich Unternehmen orientieren können. In jedem Handlungsfeld werden Maßnahmen benannt, mit denen Unternehmen sich an die Herausforderungen des demografischen Wandels anpassen können.

### Situation analysieren

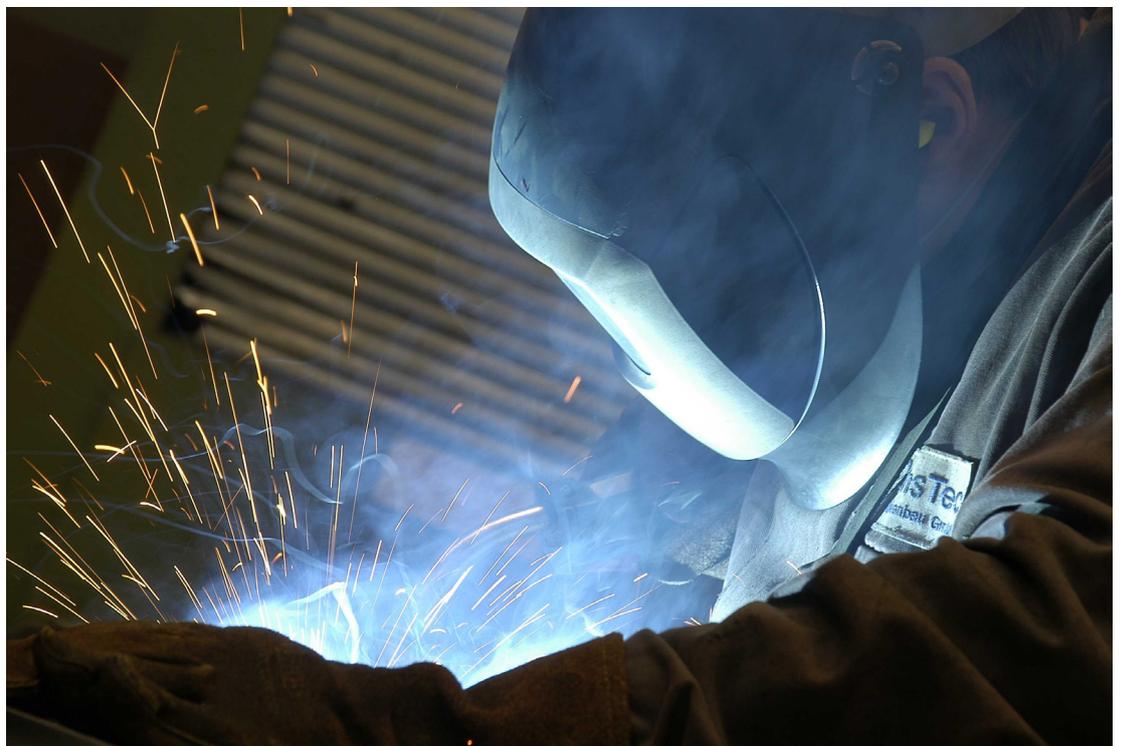
Ein wichtiger erster Schritt ist eine ehrliche Bestandsaufnahme, um die Bedarfe eines Unternehmens zu analysieren. Hierzu können sich Unternehmen an der Prozesskette des Kompetenzmanagements (Siehe Abbildung Seite 6) orientieren. KOFA hat eine Reihe von Methoden zur Personalbedarfsplanung in ihren Handlungsempfehlungen zusammengestellt, die insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen helfen sollen. Wichtig ist es, dass jede Situationsanalyse die eigene Unternehmensstrategie und zukünftige Entwicklungen berücksichtigen muss. ([www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Personalbedarfsplanung.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Personalbedarfsplanung.pdf))

### Unternehmen positionieren

Für Arbeitssuchende ist es oft nicht einfach, die Unterschiede zwischen Unternehmen zu identifizieren und sich für das attraktivste Unternehmen zu entscheiden. Geld spielt nicht immer die entscheidende Rolle. Häufig werden andere Kriterien bei der Entscheidung genauso oder auch höher gewichtet. Neben harten Kriterien wie Gehalt können auch weiche Kriterien wie Unternehmenskultur, Image des Unternehmens und alternative Arbeitszeitmodelle eine Rolle spielen. Es wird daher empfohlen, das eigene Unternehmensprofil zu schärfen und gut zu kommunizieren. Was zeichnet das Unternehmen aus? Welche Vorteile bietet das Unternehmen den Mitarbeitenden? Eine Befragung unter den Mitarbeitenden kann helfen, die Vorteile herauszuarbeiten und das Profil zu schärfen.

### Fachkräfte finden

Neben klassischen Stelleninseraten in Zeitungen und Annoncen auf spezifischen Online-Recruiting-Plattformen können auch andere Zugänge bei der Suche nach Fachkräften helfen. Transferstellen Hochschulen und Universitäten können einen direkten Zugang zu Abschlussjahrgängen ermöglichen. Über Praktika und Studienarbeiten im Unternehmen können junge Nachwuchsfachkräfte das Unternehmen kennenlernen und bleibeperspektiven Ausloten. Die Wirtschaftsförderung Brandenburg (WFBB) hat sich schon mehrfach als hilfreicher Partner bei der Suche nach geeigneten Fachkräften erwiesen. Und nicht zuletzt kann es erfolgsversprechend sein, spezifische nichtausgeschöpfte Fachkräftepotenziale stärker in den Fokus zu nehmen (beispielsweise gezielt Ältere, Frauen, Migrantinnen und Migranten, internationale Fachkräfte, Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher, etc.).



# FACHKRÄFTESICHERUNG

## **Fachkräfte binden**

Der Druck auf Unternehmen, angesichts fehlender Fachkräfte, seine eigenen Talente und Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden, wird spürbar größer. Unverzichtbar ist daher ein enger Draht zu den Mitarbeitenden. Entwicklungsziele, Unzufriedenheit, Änderungswünsche können so schneller identifiziert und adressiert werden. Das Mitarbeitergespräch ist an dieser Stelle von entscheidender Bedeutung (siehe Exkurs „Regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitenden“). Mögliche weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitnehmerzufriedenheit sind flexible Arbeitszeitgestaltung, Telearbeit oder gesundheitsfördernde Maßnahmen (siehe Kapitel „Neues Projekt Triple A“).

## **Fachkräfte qualifizieren**

Die Entwicklung und Qualifizierung von Fachkräften ist entscheidend – sowohl im Hinblick auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit als auch Anpassung an Strukturwandel. Die Möglichkeiten sind hierzu sehr vielfältig und müssen entsprechend den Möglichkeiten und Bedarfen des Unternehmens ausgewählt werden. Einen Überblick bietet die Abbildung Personalentwicklung (siehe Seite 7).



## Interview mit Dr. Gerrit Fester, Geschäftsführer bei Cottbusser Hochdruck GmbH, Mittelständisches Unternehmen im Bereich Rohrleitungsbau für Gas, Wasser und Fernwärme sowie Anlagenbau

Sie habe im Rahmen des Wege Projektes einige Angebote zum Thema Personalentwicklung und Fachkräftesicherung teilgenommen. Das ist offensichtlich ein wichtiges Thema für Sie. Welche Strategie haben Sie für Ihre Fachkräftesicherung?

*Cottbus ist nicht der attraktivste Standort – dass muss man einfach so sagen. Junge Leute nach Cottbus zu bekommen, ist relativ schwierig. Ich hatte am Anfang versucht, ältere Kollegen, die in anderen Unternehmen freigesetzt wurden, einzustellen. Das ist relativ schwierig, weil die Denk- und Handlungsweise sehr getrieben wurde durch die bisherigen Unternehmensansichten. Es waren relativ engstirnige Leute, die das, was sie bisher gemacht hatten, wieder machen wollten. Das hatte ich ein Jahr lang versucht. Aber es funktionierte weder mit meiner noch mit der Philosophie der jungen Mitarbeiter. Also haben wir einen Strategiewechsel in der Personalentwicklung vorgenommen. Wir haben begonnen, junge und motivierte Leute einzustellen und vor allem Rückkehrer. Wir haben jetzt bestimmt 6 oder 7 Rückkehrer, die aus Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, usw. wieder hierher zurückgekehrt sind und sich hier ein Leben aufbauen wollen. Die sind alle Ende 30 oder Anfang 40. Und die werden jetzt qualifiziert. Das ist die Ressource, um hier eine kompetente und schlagfertige Truppe zusammenzustellen.“*

Was machen Sie anders, als andere Unternehmen, die über Fachkräftemangel klagen?

*Offene und ehrliche Kommunikation. Vision vorleben und diese Vision den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch an die Hand legen. Die Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn die Versprechungen zum Gehalt und zur Unternehmenskultur nicht eingehalten werden. Dann sind sie sehr schnell wieder weg. Das bedeutet, man muss authentisch bleiben. Man muss den Leuten die Visionen mitgeben und diese vorleben. Man verliert immer mal ein oder zwei. Das ist halt so. Aber die Gesamtmitarbeiterzahl wächst stetig und die Richtung stimmt.*

## Interview Jennifer Dillan, Personalleiterin bei TransTec F&E Vetschau GmbH, Mittelständisches Unternehmen für Drehgestelle für Schienenfahrzeuge aus Vetschau

Was macht ihr Unternehmen attraktiv für Fachkräfte?

*Da wäre die Sicherheit zu nennen, die wir bieten. Wir haben eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 25 Jahren. In den letzten 3 Jahren sind einige Mitarbeiter in Rente gegangen, die hier schon seit ihrer Lehre gearbeitet haben. Das heißt, sie waren 46 Jahre im Unternehmen. Bei uns herrscht eine Kultur der Langfristigkeit. Wir versuchen die Mitarbeiter lebenslang hier zu halten, zu fördern und Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten. Wir haben viele junge Facharbeiter, die sich für eine Meisterausbildung interessieren. So etwas unterstützen wir, weil wir sehen wollen, dass sich unsere Mitarbeiter entwickeln. Wir sind ein tarifgebundenes Unternehmen, führen Arbeitszeitkonten, haben eine betriebliche Altersvorsorge und bieten Gesundheitsförderung an. Unsere Möglichkeiten, Fachkräfte bei anderen abzuwerben sind jedoch begrenzt. Wir sind als ein KMU finanziell eingeschränkt und können keine Abwerbprämien und sehr hohen Gehälter zahlen. Bisher hatten wir allerdings auch keine großen Schwierigkeiten, neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden. Wir sehen jedoch gerade in den sensiblen Bereichen wie CNC Steuerung, Programmiersprachen und Maschinenbedienen und bei den Schweißern wird es in Zukunft immer schwerer, qualifiziertes Personal zu finden.*

Arbeiten Sie mit flexiblen Arbeitszeitmodellen?

*In der Verwaltung haben wir das. Da haben wir beispielsweise Gleitzeitkonten. Bei den Schichtarbeitern ist natürlich es schwierig. Für mehr Arbeitsstunden haben wir auch Arbeitszeitkonten, die sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder abbauen oder sich auszahlen lassen können. Wir können als ein kleines Unternehmen individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren. Wenn jemand beispielsweise eine pflegebedürftige Person hat, und mit den Stunden runtergehen möchte, dann können wir das jederzeit einfach so machen. Der Rest erfolgt in den Werkshallen direkt über die Vorgesetzten. Die können flexibel individuelle Absprachen nach Bedarf vornehmen.*

Welche Strategien haben Sie, um Fachkräfte zu finden?

*Wir haben unsere festen Zeitarbeitsfirmen, die wir anfragen. Zeitarbeit ist bei uns aber nicht auf Dauer angelegt. Wir wollen fest einstellen, weil das die Verlässlichkeit erhöht. Wir nutzen natürlich die Arbeitsagentur, weil es immer noch das größte Stellenportal ist. Wir versuchen kostenlos so viel wie möglich zu machen. Was wir ab und zu machen, sind Anzeigen in der regionalen Presse. Hier versuchen wir Personen auf uns aufmerksam zu machen, die zwar in Arbeit sind, aber deren Interesse wir doch wecken können. Wir hatten über verschiedene Zeitarbeitsfirmen gelegentlich Syrer bei uns. Das hat auch ganz gut funktioniert. Solange die Verständigung einigermaßen funktioniert und die Qualifikation passt, haben wir keine Probleme damit, einzustellen.*

# KOMMUNIKATION

Kommunikation in Unternehmen verschlagwortet einen immens großen und bedeutenden Bereich im Unternehmen. Er bezieht sich nicht nur auf sehr viele Felder innerhalb des Unternehmens (Mitarbeiterkommunikation, Mitarbeiterführung, Projektkommunikation, etc.) sondern auch außerhalb des Unternehmens (Kundenkommunikation, Stakeholder-Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, etc.). Kommunikationsstrukturen sind zudem in Anbetracht einer veränderten Arbeitswelt einem steten Anpassungsdruck unterworfen.

## Projektkommunikation

Die Relevanz von Kommunikation im Projekt bzw. Unternehmen wird allgemein als sehr relevant angesehen. Nicht die Quantität der Kommunikation ist dabei für den Projekterfolg relevant, sondern die Qualität. Sehr wichtig ist es, im Team oder Unternehmen klar zu wissen

1. wer welche Aufgaben hat,
2. wer welche Information braucht und wofür,
3. welche Kommunikationsmedien und Häufigkeiten genutzt werden und
4. wer verantwortlich ist für die Steuerung der Kommunikation.

Probleme bei der Bearbeitung von Projekten oder der Unternehmensführung sind häufig weniger auf eine fehlende Kommunikation, als auf eine fehlende Klarheit in der Kommunikations- und Aufgabenstruktur zurückzuführen.

Für die Organisation der Kommunikation im Projekt oder Unternehmen stellt eine Kommunikationsmatrix ein hilfreiches Werkzeug dar. Hier wird festgelegt, wer, wen, auf welche Weise und zu welchem Zweck informiert und wie Entscheidungen getroffen werden.



# KOMMUNIKATION INNERHALB VON UNTERNEHMEN

KERSTIN RICHTER VON FRIEDENSRICHTER

## Der größte Anteil der Kommunikation liegt in der nonverbalen Körpersprache.

Was bewegt Unternehmen, sich mit dem Thema interne Kommunikation intensiver auseinanderzusetzen? Produktionslinien und Arbeitsabläufe sind durchgetaktet und optimiert. Arbeitsverdichtung und eine grundsätzliche Zunahme an Komplexität stellen heute andere Anforderungen an die Kommunikation zwischen Führungskräften und Angestellten. Eine wichtige Erkenntnis: Personen nehmen Kommunikationssignale unterschiedlich wahr. Ein Teil unserer Mitmenschen agiert emphatisch und bevorzugt eine emotionale, beziehungsorientierte Ansprache. Andere bevorzugen einen Austausch von Daten und Fakten, bewegen sich lieber auf der Sachebene. Das bedeutet, dass vielschichtige Inhalte mitunter schnell und einfach übermittelt werden müssen und dabei die Beziehungsebene im Blick zu haben. Die Gefahr von Missverständnissen bei mangelnder Kommunikation ist groß, bei Produktion, Arbeitsatmosphäre in Teams oder Kundenbeziehungen. Zudem sind unterschiedliche Aufgabenbereiche, wie Verwaltung und Produktion, gerade durch Kommunikation zu einem gelingenden Ganzen zu verbinden.

Was alle Gesprächsteilnehmende bewusst oder unbewusst beeinflusst, sind die nonverbale Körpersprache, die Stimme sowie der Inhalt des Gesagten. Interessanter Weise wirkt der Inhalt des Gesprochenen maximal zu 7 Prozent. Die Stimme, in Tempo, Höhe und Lautstärke wirkt bis zu 30 Prozent. Der größte Anteil der Kommunikation liegt in der nonverbalen Körpersprache. Da dieses Wissen in der Regel kein Bestandteil der Berufsausbildung war oder ist, zeigt sich hier ein verständlicher Informationsbedarf. Aus diesem Input heraus entwickelten sich Fragen der Workshop-Teilnehmer wie „Welche hilfreichen Rückschlüsse lassen sich daraus ziehen?“. Kommunizieren Frauen anders als Männer? Ja und nein. Zumindest nicht, wenn man Frauen aus alten Rollenbildern entlässt. Der deutlich geringere Frauenanteil in der Branche und unterschiedliche Arbeitsaufgaben erfordern auch hier grundsätzliche Verabredungen zum gemeinsamen Umgang.

- Kommunizieren Sie in kurzen Sätzen. Der Profi vereinfacht!
- Geben Sie auch positives Feedback.
- Äußern Sie Erwartungen eindeutig und freundlich.
- Vermeiden Sie „Weichmacher“ wie „eigentlich“, „eventuell“ oder „ein bisschen“.
- Ihre Stimme macht Stimmung! Besonders in angespannten Situationen kann die Stimme gebrochen oder schrill klingen. Das beeinflusst Gesprächssituationen negativ.
- Atmen Sie bewusst und fördern Sie dadurch Entspannung.
- Für eine gute Atmung nehmen Sie eine aufrechte Sitz- oder Stehposition ein.
- Finden Sie eine Balance zwischen hastigem und überdeutlichem, gekünsteltem Sprechen.
- Achten Sie auf eine angenehme Lautstärke wie auf eine deutliche Aussprache.
- Ihre Körpersprache trägt wesentlich zum Gelingen zwischenmenschlicher Beziehungen und Kommunikation bei.
- Wenden Sie sich Ihrem Gesprächspartner zu. Halten Sie immer wieder Blickkontakt.
- Achten Sie auf Nähe und Distanz.
- Gepflegtes Äußeres ist ein Zeichen von Respekt gegenüber anderen.
- „Ein Lächeln ist die kürzeste Entfernung zwischen zwei Menschen“. Victor Borge

## Interview Jennifer Dillan, Personalleiterin bei TransTec F&E Vetschau GmbH, Mittelständisches Unternehmen für Drehgestelle für Schienenfahrzeuge aus Vetschau

**Wie findet bei Ihnen im Unternehmen die interne Kommunikation statt?**

*Wir setzen uns wöchentlich mit den Abteilungen zusammen. Das ist bei uns ein Jour Fixe. Mit den Projektverantwortlichen, mit der Produktion, mit Einkauf und Logistik und allen, die involviert sind, sprechen wir die kompletten Produktionen durch und welche Ziele in dem Monat, in der Woche zu schaffen sind. Zusätzlich finden morgens Meisterrunden statt, bei denen nur die Hallenvorarbeiter und die Produktion sitzen und bestimmte Themen absprechen. Sonstige Treffen finden ad hoc nach Bedarf statt, wenn kurzfristig Probleme auftauchen oder etwas spontan besprochen werden muss. Ansonsten haben wir kurze Kommunikationswege über das Telefon oder über Email und Emailverteiler. Unsere Unternehmenskultur sieht vor, dass möglichst alle informiert sind und einbezogen werden.*

**Beobachten Sie Veränderungen in der Kommunikationskultur durch jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**

*Natürlich spüren auch wir den Einfluss der jüngeren Mitarbeiter. Es hat etwas mit der Generation zu tun, dass vieles elektronischer wird und über E-Mail kommuniziert wird und weniger die direkte Absprache gewählt wird. Wir betonen jedoch immer wieder, dass wir uns Eigeninitiative wünschen. Wenn irgendwo Probleme auftauchen setzte man sich lieber zusammen, ehe man eine E-Mail verfasst hat und alle drauf geantwortet haben. Persönliche Treffen finden wir in solchen Fällen wichtiger.*

## Interview Gunnar Babenz, Geschäftsführer Innovationswerkstatt Umweltprodukt GmbH (IWUP), kleines Unternehmen der Metallverarbeitung aus Doberlug Kirchhain

**Welchen Nutzen konnten Ihre Mitarbeitenden aus der Teilnahme am Workshop „Interne Kommunikation“ ziehen?**

*Nach dem Seminar „Interne Kommunikation“ hat man selbst im Werkstattbereich gesehen, dass diese ganze Geschichte Früchte trägt. Es wurde umgesetzt. Es muss immer einen Leitwolf geben. Das war auch die Idee gewesen, den Werkstatteleiter zu festigen, Abläufe im Team abzusprechen – wer ist für wen der Ansprechpartner, bei diesen und jenen Fallkonstellationen. ... Es wurde gut angenommen. Es gab Vorschläge der Mitarbeiter, die wir mittlerweile umsetzen. Die Seminare waren sehr gut. Aber wenn die Mitarbeiter nicht mitmachen, hilft alles nichts.*

## Interview Sylvia Kühne, Personalleiterin bei KEK GmbH, Mittelständisches Unternehmen der Metallverarbeitung aus Laußnitz

**Wie ist die Kommunikation in Ihrem Unternehmen strukturiert?**

*Die Hierarchien sind zum Teil flach und zum Teil hierarchisch. Wir haben regelmäßige Belegschaftsversammlungen und Betriebsratsversammlungen, bei denen alle informiert werden. Ansonsten machen wir Aushänge am schwarzen Brett und viele Direktansprachen innerhalb der Abteilungen, die es betrifft.*

**Was ist aus Ihrer Sicht eine der wichtigsten Regeln für eine gelungene Kommunikation?**

*Mitarbeiter von Anfang an einzubeziehen. Vielleicht nicht zu 100 %, aber zu 95% auf jeden Fall. Das gilt für alle Prozesse. Die Schwierigkeit besteht darin, das immer konsequent umzusetzen. Es gibt immer noch Führungskräfte, die der Meinung sind, sie müssten einen anderen Wissensstand haben, als die übrigen Mitarbeiter.*

**Glauben Sie, dass sich die Kommunikationsstruktur in den letzten Jahren verändert hat?**

*Ja! Unglaublich stark. Die Mitarbeiter sind nicht mehr nur Angestellte. Sie wollen ein Teil des Unternehmens sein und sie möchten auch so angesprochen werden. Damit dreht sich vieles um. Früher sind die Mitarbeiter gekommen, haben ihre Arbeit gemacht und sind um 15:30 Uhr wieder gegangen. Jetzt kommen sie und stellen Forderungen. Sie möchten wissen, warum sie bestimmte Arbeitsabläufe machen sollen. Das hat auch viel mit der Informationsverfügbarkeit über Handys zu tun. Um an Informationen zu kommen, muss nicht mehr am Abend in Büchern gesucht werden. Relevantes kann ganz schnell und einfach über Handys abgerufen werden.*

# DIGITALISIERUNG

**Das Digitalwerk in Werder stellt besonders für kleine und mittelständische Unternehmen Informationen zu dem Thema bereit, gibt Gelegenheit Technologien ausprobieren und berät Unternehmen in der Entscheidungsfindung.**

Die Digitalisierung ist ein großes Zukunftsthema für die Arbeitswelt und hat das Potenzial, große Veränderungen in sehr vielen Lebens- und Arbeitsbereichen auszulösen. Die technologischen und digitalen Neuerungen können helfen, körperlich anstrengende Arbeit zu erleichtern, Fehler zu mindern und monotone Routinearbeit zu reduzieren. Auf diese Weise kann Arbeit vereinfacht, reicher an Abwechslung und damit qualitativ aufgewertet werden. Die neuen Anforderungen erhöhen den Bedarf an Weiterbildung und Weiterqualifizierung, was gleichfalls für die Mitarbeitenden selber zum lebenslangen Lernen beitragen und damit die Entfaltungsmöglichkeiten erhöhen kann. Der Einsatz mobiler digitaler Technologien kommt dem persönlichen Entfaltungswunsch vieler Mitarbeitenden entgegen. So können Pendelzeiten reduziert und eine bessere Work-Life-Balance erreicht werden.

Nicht zu vernachlässigen ist die Chance, durch digitale Lösungen in der Produktion und Arbeitsorganisation Ressourcen einzusparen und dadurch zum Klimaschutz und Umweltschutz beizutragen. Durch digitale Lösungen kann der Ressourcen- und Materialverbrauch in der Güterproduktion und im Dienstleistungssektor besser kontrolliert und reguliert werden. Abläufe und Produktionssysteme können im Hinblick auf Ressourceneffizienz, Abfall- und Emissionseinsparung und Synergienutzung optimiert werden. Einsparungspotentiale liegen beispielsweise in einer Materialeinsparung durch eine erhöhte Ressourceneffizienz in der Produktion, etwas durch ein verbessertes „Ökodesign“ von Produkten und Verpackungen sowie eine abgestimmte Mehrfachnutzung von Ressourcen

Auch wenn viele der Einsatzmöglichkeiten für digitale Lösungen noch nicht umgesetzt werden und für viele kleiner Betriebe auch absehbar schwer zu implementieren sein werden, werden Zulieferbetriebe bereits früher betroffen sein.

Für eine Zusammenarbeit in komplexen digitalen Zuliefer- und Produktionsabläufen von größeren Unternehmen werden auch von Zulieferbetrieben digitale Kompetenzen gefragt sein. Das gilt sowohl für Dienstleistungen an größeren Baustellen wie auch für Zulieferung von Teilen für die Produktion. Kleinere Unternehmen, die ihre digitalen Kompetenzen ausbauen und digitale Systeme nutzen können, werden hier klar im Vorteil sein.

Ob Virtual Reality (VR) im Handwerk, Methoden der digitalen Zeiterfassung, Baudokumentation, Personalplanungssoftware oder digitale Terminplanung – die Möglichkeiten und Chancen durch die Digitalisierung auch bei kleinen Unternehmen sind enorm. Das Digitalwerk in Werder stellt gerade für kleine und mittelständische Unternehmen Informationen zu dem Thema bereit, gibt Gelegenheit Technologien ausprobieren und berät Unternehmen in der Entscheidungsfindung.

# DIGITALISIERUNG

## DIGITALISIERUNG IM SÜDBRANDENBURGISCHEN HANDWERK - EMPFEHLUNGEN DER HANDWERKSKAMMER COTTBUS

Multicopter, die Aufnahmen von Dächern und Mauerwerken machen, Software-Lösungen, die in Sekundenschnelle den Materialbedarf von Dachziegeln, Fliesen und Farben berechnen oder Metallbauer, die ihren Kunden mit VR-Brille Zaun-Varianten vor dem eigenen Haus demonstrieren: Für viele Unternehmen ist das noch Zukunftsmusik, doch Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln sich rasant in diese Richtung.

Die Digitalisierung schreitet voran und beeinflusst zunehmend den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Technologische Neuerungen ermöglichen den Industrieunternehmen, Produkte und Dienstleistungen kundenindividuell zu fertigen und somit klassische Marktsegmente des Handwerks zu bedienen. Das Handwerk gerät daher unter steigenden Wettbewerbsdruck – und reagiert.

So gab mehr als jeder fünfte Betrieb in einer Umfrage an, in den vergangenen zwölf Monaten in die Digitalisierung investiert zu haben. Dabei lagen die Investitionsschwerpunkte im Bereich der Betriebsorganisation oder dienen der Erschließung neuer Kundengruppen. Gleichzeitig betrachten 20,8 Prozent der Betriebe die Digitalisierung als Chance für die Entwicklung des eigenen Geschäfts. Als Hindernisse für die Digitalisierung werden finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen genannt sowie fehlende Kompetenzen im Umgang mit digitalen Prozessen.

Die Handwerkskammer in Cottbus (HWK) begleitet ihre Mitgliedsbetriebe eng auf den Weg in die digitale Zukunft. Mit dem Aktionsprogramm „innovativ & digital“ sollen entsprechende Qualifikationen gestärkt werden. Im Fokus stehen vor allem Best-Practice-Beispiele aus der Region: Handwerksbetriebe sind eingeladen, innovative Unternehmen zu besuchen und vor Ort zu sehen, wie digitale Verfahren in Planung, Produktion und Auftragsabwicklung praktisch umgesetzt werden. Betriebe können eine kostenlose Einzelberatung durch die Unternehmensberater der Handwerkskammer Cottbus erhalten. Das ist besonders sinnvoll, wenn sich Betriebe zum ersten Mal mit der Einführung von komplexen digitalen Anwendungen beschäftigen. Dazu werden Einstiegshilfen und Innovationsgutscheine angeboten. Ein Schwerpunkt wird auf die Baubranche gelegt. Sie steht vor einem gewaltigen Umbruch. Mit dem Building Information Modeling, kurz BIM, hält die Digitalisierung Einzug auf den Baustellen. Ob Bauherr-, Planer-, Handwerker oder Dienstleistende: Alle Teile

der Wertschöpfungskette im Bausektor werden sich elementar verändern. Die Handwerkskammer Cottbus hat einen BIM-Fachmann eingestellt, um das Thema voranzutreiben.

Darüber hinaus kooperiert die Kammer mit dem Kompetenzzentrum Digitales Handwerk und hat Zugriff auf neue Ansätze, innovative Lösungen und intelligente Prozesse beim Einsatz von digitalen Technologien. Von diesem umfassenden Beratungsangebot können Unternehmen profitieren. Im Fokus steht aber immer die Einzigartigkeit des Handwerksbetriebes, die den Erfolg prägt. Nur so gelingt ein bewusster und nachhaltig erfolgreicher Umgang mit den Veränderungen am Markt.

## Interview Frau Zieschang, Unternehmensleitung, Elektro Zieschang Guteborn, kleiner Unternehmen im Bereich Elektroanlagen und Installation

Welchen Nutzen konnten ihre Mitarbeitenden aus der Teilnahme am Workshop „Digitalisierung von Arbeitsprozessen“ ziehen?

*...Wir sind ein moderner Handwerksbetrieb. Dazu gehört auch, dass in Zukunft vieles, ob im Büro oder beim Kunden auf der Baustelle, digital ablaufen wird. Mit Unterstützung des Projekts WEGE haben wir einen Workshop zum Thema „Digitalisierung von Arbeitsprozessen“ durchgeführt. Dadurch konnten wir unsere Mitarbeiter überzeugen, dass auch im Handwerk in der Digitalisierung die Zukunft liegt. Unsere Mitarbeiter wenden jetzt das Erlernte in der Praxis an.*

## Interview Herr Vorwerk, Obermeister der Elektrikerinnung Niederlausitz, Cottbus

Wo sehen sie die Möglichkeiten der Digitalisierung beim Handwerk?

*Im Büro hat es Einzug gehalten. Es gibt kaum noch jemanden, der es nicht macht. Dazu gehören elektronische Rechnungen usw. Ein Problem ist für viele Handwerksbetriebe die Datenschutzgrundverordnung. Die Voraussetzungen sind so hoch, dass die Betriebe sie kaum noch überschauen und selber absichern können. ... Im Handwerk muss man noch mit der Hand arbeiten.*

*Digital kann ich viele Abläufe vereinfachen, aber die Arbeit vor Ort kann ich nicht digital erledigen. Man kann das Aufmessen und Planen digitalisieren. Aber das reine Handwerk Elektro lebt von der Handarbeit. Die Handwerker vor Ort haben großes Wissen. Die wissen, was sie tun.*

## Interview Dr. Gerrit Fester, Geschäftsführer von Cottbusser Hochdruck GmbH, Mittelständisches Unternehmen im Bereich Rohrleitungsbau für Gas, Wasser und Fernwärme sowie Anlagenbau aus Cottbus

Welche digitalen Neuerungen haben Sie zuletzt in Ihrem Unternehmen eingeführt?

*Wir sind jetzt nach und nach dran. Der erste Schritt war die Einführung mobiler Endgeräte und Tablets. Jetzt sind wir dabei, einen digitalen Posteingang und ein Dokumentenmanagementsystem einzuführen. Das Dokumentenmanagementsystem liegt in einer Cloud. Das sind die ersten Schritte, die wir bis Anfang 2020 erfolgreich abgeschlossen haben wollen.*

Wie schätzen Sie die allgemeine Situation in Ihrer Branche zum Thema Digitalisierung ein?

*Die Branche des Anlagenbaus befindet sich zurzeit in einem extremen Umbruch. Es gibt viele Unternehmen, die 1989 aus einem volkseigenen Betrieb hervorgegangen sind und 30 Jahre mit einem Geschäftsführer durchgelaufen sind. Die Geschäftsführer sind jetzt alle Mitte bis Ende 60 Jahre alt und ziehen sich zurück. Diese Unternehmen haben sehr häufig die Digitalisierung nicht im Fokus ihrer Aktivitäten gesehen. Dies haben einige Studien entsprechend belegen können. Dann gibt es die Unternehmen, bei denen der Geschäftsführerwechsel bereits stattgefunden hat. Hier sind oft junge Geschäftsführer am Ruder, die sich mit dem Thema Digitalisierung aus anderen Bereichen schon auskennen. Die haben erkannt, dass ein digitaler Posteingang und dergleichen sehr hilfreich ist, man damit viele Stellen entlasten und freie Kapazitäten schaffen kann. Daher gibt es immer mehr Unternehmen in unserer Branche, die Digitalisierung in ihren Unternehmen einführen bzw. vorantreiben.*

# ANPASSUNG AN NEUE TECHNOLOGIEN

Die Einführung digitaler und technischer Lösungen geht in hohem Maße mit Veränderungen der Anforderungen an die Beschäftigten und der Neugestaltung von internen Abläufen einher. Da Digitalisierungsmaßnahmen ohne die Mitwirkung der Beschäftigten schwierig umzusetzen sind, ist zu klären, in welchem Umfang die Belegschaft in solche Prozesse einbezogen werden muss. Die Einführung neuer digitaler Technologien sollte nicht isoliert betrachtet werden. Mit nahezu jeder eingeführten technischen Neuerung gehen Änderungen in der Arbeitsorganisation und Art der Arbeit einher.

Oft führt die digitale Neuerung zu einem Zugewinn an Flexibilität und zu einer Aufwertung der Arbeit durch eine Reduktion der monotonen Tätigkeiten. Oft verändert sich jedoch die gesamte Arbeitsorganisation indem nun neue Zusammenarbeiten zwischen verschiedenen Funktionsbereichen möglich und notwendig sind. Sie bedarf neben den neuen Kenntnissen zur Anwendung der digitalen Neuerung auch eine Unterstützung bei der Umorganisation von Arbeit.

Darüber hinaus dürfte das Know-how der Beschäftigten für die Einführung neuer technischer Lösungen und die Optimierung der Systeme immer wichtiger werden. Die vielfältigen Einsatzformen digitaler Systeme lassen sich von einzelnen Personen (Geschäftsführungen) immer weniger überschauen. Die Identifikation von Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten wird vermutlich zunehmend Aufgabe der Personen sein, die die digitale Technik täglich nutzen und Erfahrungen mit deren Einsatz sammeln. In dieser Hinsicht sind für die Unternehmen zwei wesentliche Maßnahmen wichtig: die Weiterbildung der Mitarbeitenden zur Steigerung der Kompetenzen für die Nutzung digitaler Anwendungen sowie die Koordination und Begleitung der Implementierung im Unternehmen.

Für eine gelungene Umsetzung technischer und digitaler Neuerungen im Unternehmen ist es wichtig, möglichst frühzeitig die Mitarbeitenden in den Prozess zu involvieren. Diese sollte nicht erst zur Einführung der neuen Technologie stattfinden, sondern bereits im Vorfeld bei der Planung erfolgen.

Es ist wichtig zu sehen, dass in Unternehmen neben der Struktur der technischen Abläufe auch eine Struktur der informellen und formellen Beziehungsgeflechte zwischen den Mitarbeitenden besteht. Diese sind verbunden mit erfahrungs- und wissensbasierten Hierarchien und Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden, die bereits seit Jahren und Jahrzehnten aufgebaut und etabliert sind. Sie erfüllen für die Mitarbeitenden oft bestimmte Funktionen der Anerkennung, Funktions- und Relevanzzuschreibung, die durch

neue Technologien und Veränderungen der unternehmensinternen Abläufe gestört werden können. Dagegen können Widerstände erwachsen, die die Einführung neuer Technologien stören und verhindern können. Die Mitarbeitenden sind in ihren Bereichen, gerade was informelle Unternehmensstrukturen angeht, häufig besser informiert, als die Geschäftsführung. Durch eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden lassen sich mögliche Widerstände frühzeitig identifizieren und ggf. lösen.



## Interview Herr Vorwerk, Obermeister der Elektrikerinnung Niederlausitz, Cottbus

Was sind Ihrer Meinung nach die Themen der Zukunft aus Sicht der Elektrikerinnung?

*Smart Home oder die gesamte Gebäudetechnik läuft bereits voll. Die Betriebe sind nicht unbedingt dafür ausgebildet. Es sind so viele verschiedene Systeme, die kaum jemand alle beherrschen kann. Viele Systeme werden auch zu selten angefragt. Da hilft nur Spezialisierung. Andere neue Themen sind die Brennstoffzelle und Wasserstofftechnologie. Da sehe ich die Zukunft für die Energieversorgung überhaupt – sowohl für Fahrzeug- als auch Hausversorgung. Bei der Brennstoffzelle wird es noch weiter gehen. Die E-Autos sind nur eine Zwischenlösung.*

*Damit kann der Markt nicht abgedeckt werden, das geben auch die Rohstoffe nicht her. Das ist bisher noch nicht ausgegoren. In Zukunft erwarte ich, dass Berufe wie Klempner, der Installateur und der Elektrotechniker immer weiter zusammengehen, weil die Themen sich so überschneiden. Wenn ich die Brennstoffzelle mit Wasserstoff oder anderen Gasen betreibe, dann muss der Installateur mehr ran, der ganze Ablauf ist wiederum elektrisch.*

*Die Berufe werden fast verschmelzen. Das berücksichtigen wir bereits in der Ausbildung. Der Gasinstallateur muss seine Befähigung haben und der Elektrotechniker auch. Aber es gibt auch Möglichkeiten, beides zu kombinieren.“*

## Interview Jennifer Dillan, Personalleiterin bei TransTec F&E Vetschau GmbH, Mittelständisches Unternehmen für Drehgestelle für Schienenfahrzeuge aus Vetschau

Sie haben mit einigen Mitarbeitern Ihres Unternehmens im Rahmen des WEGE Projekts unter anderem an einer Weiterbildung zum Thema Projektmanagement teilgenommen. In welchem Zusammenhang stand die Weiterbildung und was hat sie gebracht?

*Wir haben zur Implementierung einer neuen Technologie ein neues Projektmanagement eingeführt. Das ist uns auch ganz gut gelungen. MS-Project wird jetzt im Rahmen der Projektsteuerung genutzt. Da war es schon hilfreich, dass wir die Weiterbildung in Richtung Projektmanagement nutzen konnten – insbesondere für unsere jungen Technologen, die gerade von der Uni kamen.*

*Die haben eine gute Anleitung bekommen, wie führe ich Projekte und wie schließe ich sie ordnungsgemäß ab. An der ein oder anderen Stelle fällt die Umsetzung noch schwer. Da muss man dranbleiben und immer wieder darauf hinweisen, was wir gelernt haben. Aber insgesamt war es eine tolle Geschichte.*

*Man merkt die Wirkung solcher Weiterbildungen recht deutlich. Im Projektmanagement befassen sich die Projektverantwortlichen mehr damit.*

*Einfache Sachen wie Kick-off-Veranstaltungen oder Informationen an die Mitarbeitenden werden jetzt gezielter gemacht. Das ist schon merkbar. Auch andere Weiterbildungen helfen den Mitarbeitenden enorm. Sie wissen viel besser, wo sie was finden können, welche Funktionen sie nutzen können, etc.*

Wenn Sie neue Technologien in Ihr Unternehmen einführen, wie gehen Sie üblicherweise vor?

*Zunächst mal wird eine Person ausgewählt, die sich um die schrittweise Einführung kümmert. Und dann ist es immer ein Lernen am Objekt. Die Zeit, um sich umfassend mit der neuen Technologie im Vorfeld zu befassen, ist in der Regel nicht da. Dafür sind wir zu klein. Wenn wir uns dafür entschließen, eine Maschine oder Technologie zu kaufen, dann ist es ein Learning by Doing.*

# DAS PROJEKT TRIPLE A

## ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT DURCH FLEXIBLE ARBEITSMODELLE

**Flexible Arbeitsmodelle und Arbeitsabläufe im Unternehmen können Unternehmen nutzen, um den eigenen Arbeitskräftebedarf zu sichern bzw. zukünftigen Personalengpässen entgegenzuwirken.**

Qualifizierte und passende Arbeitskräfte zu binden und zu gewinnen, sind mehr denn je wichtige Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg, die Innovationsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen. Prognosen gehen auch in den kommenden Jahren von einer regressiven Bevölkerungsentwicklung in der Lausitz aus. Die daraus resultierenden demografischen Entwicklungen in der Region, die langjährige Abwanderung junger, gut ausgebildeter Menschen und der Trend zur Akademisierung hat die Zahl an Arbeitskräften, die dem regionalen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, jedoch stark begrenzt.

Eine Strategie für Unternehmen, den eigenen Arbeitskräftebedarf zu sichern bzw. zukünftigen Personalengpässen entgegenzuwirken, ist es, die eigenen betriebsinternen Potenziale umfänglich zu erschließen und sich weiteren, bislang wenig präsenten Gruppen zu öffnen. Neue Wege des betrieblichen Personalmanagements verknüpfen Arbeitskontext und betriebliche Erfordernisse stärker mit Fragen der Lebensphasen, Lebensumstände und Lebensentwürfe. Sie tragen dazu bei, die zunehmende Heterogenität der Belegschaft und die daraus folgenden individuellen Erwartungen, Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen produktiv für den Unternehmenserfolg nutzen zu können. Flexible Arbeitsmodelle und Arbeitsabläufe im Unternehmen zu gestalten, ist hierbei ein wichtiger Ansatzpunkt. In diesem Bereich sind in vielen Unternehmen erfahrungsgemäß noch große Reserven zu verzeichnen. Um neue Strategien der Fachkräftesicherung zu entwickeln und Maßnahmen umzusetzen, wird entsprechendes Wissen benötigt.

Hier setzt das Angebot von „Triple A – Arbeitgeber-Attraktivität durch flexible Arbeitsmodelle“ an. Um in den teilnehmenden Unternehmen lebensphasenorientierte Ansätze in der Personal- und Organisationsentwicklung zu etablieren, hat Wertewandel e.V. im Rahmen des ESF-Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ Module entwickelt, die sowohl auf die betrieblichen Erfordernisse als auch auf die Bedarfe der Belegschaft zugeschnitten sind.

Das Angebot können KMU aller Branchen wahrnehmen, die Ihren Sitz in Brandenburg oder Sachsen haben. Die Teilnahme ist kostenfrei. Unternehmen stellen lediglich ihr Personal zur Teilnahme frei.

In der Projektlaufzeit finden drei Durchgänge mit einer Dauer von jeweils neun Monaten statt. An jedem Durchgang können 12 Unternehmen teilnehmen (gesamt 36).

Die Weiterbildungen des 1. Durchgangs starten im Januar 2020 mit folgenden Modulen:

1. Qualifizierung von ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 4 zweitägigen Workshops zu den Themen
  - Arbeitgeberattraktivität
  - flexible, lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle
  - Personal- und Organisationsentwicklung
  - Führungskräfteentwicklung
2. Coaching und Inhouseschulungen in den teilnehmenden Unternehmen zur Entwicklung bzw. Implementierung flexibler Arbeitsmodelle und zu betriebsbezogenen Themen
3. Optionales Coaching von ausgewählten Mitarbeiterinnen zu den Themen Karriere und Führung

**Haben wir Ihr Interesse geweckt und wollen sie am Projekt teilnehmen, dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf.**

**Kontakt: Corry Kröner**  
[kroener@wertewandel-verein.de](mailto:kroener@wertewandel-verein.de)

[www.triple-a-lausitz.de](http://www.triple-a-lausitz.de)



## Literaturverzeichnis, Quellenangaben

<https://arbeit.wfbb.de/de/Beratung/Fachkräfte>, Seite 5

Prozesskette des Kompetenzmanagements in Anlehnung an ...

Methoden und Instrumente der Personalentwicklung in Anlehnung an...

Initiative Neue Qualität der Arbeit: Verwaltung der Zukunft, Berlin 2014, S. 128 ff, Seite 8

FOFA, Seite 12

Abbildung: Kommunikationsmatrix nach Stöger 2011, Seite 16

<https://digital-werk.org>, Seite 20

## **Impressum**

### **WEGE – Weiterbildung zur Gestaltung der Energiewende**

Qualifizierung im Kontext technologischer Neuerungen, Personalentwicklung und Fachkräftesicherung in der Energieregion Lausitz wird gefördert durch den Europäischen Sozialfonds und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales

#### **M`s Marketing + Kommunikation GmbH**

Büro Berlin  
Feurigstraße 54  
10827 Berlin

Regionalbüro Lausitz  
Corry Kröner  
Radduscher Dorfstr. 18  
03226 Vetschau  
Tel.: +49 (0)35433 538779  
kroener@ms-mk.eu

#### **Text**

Kira Sawicka, Corry Kröner  
Kerstin Richter FriedensRichter, HWK Cottbus  
Sabine Riedel-Schönfeld, Schönfeld Unternehmensberatung für Organisationsentwicklung

Wir danken unseren Interviewpartnerinnen und -partnern Frau Dillan Transtec, Herrn Dr. Fester Cottbuser Hochdruck GmbH, Herrn Babenz IWUP GmbH, Frau Kühne KEK GmbH, Frau Wuschig und Herrn Vorwerk von der Elektrikerinnung Südbrandenburg

**Stand** Januar 2020

### **Danksagung auch an Sozialpartner und teilnehmende Unternehmen**

#### **M's Marketing & Kommunikation GmbH**

Die M's Marketing & Kommunikation GmbH mit Büros in Berlin und Vetschau (Lausitz) arbeitet seit 2005 in der Entwicklung und Durchführung von Projekten in den Bereichen Regionalentwicklung, Arbeitsmarktintegration, politische Bildung, Berufs- und Erwachsenenbildung sowie Zivilgesellschaft und Demokratieförderung.

#### **Wirtschaftsregion Lausitz GmbH (WRL)**

Die Wirtschaftsregion Lausitz ist als gemeinsame Lausitz-Plattform, deren Gründung auf das Mitwirken von Bund und der Bundesländer Sachsen und Brandenburg zurückgeht, eine tatsächlich Stadt- und Landkreisübergreifende Kooperationsgemeinschaft der Landkreise Bautzen, Dahme-Spreewald, Elbe-Elster, Görlitz, Oberspreewald-Lausitz, Spree-Neiße und die Stadt Cottbus. Unsere Wirtschaftsregion Lausitz verbindet in einzigartiger Weise Strukturentwicklung, Wirtschaft, Wissenschaft, Heimat und Lebensqualität. Umringt von den Zentren Berlin, Poznań (Posen), Wrocław (Breslau), Dresden und Leipzig dient sie den Menschen und vielen Unternehmen als attraktiver Lebensraum mit Perspektive und idealer Ausgangspunkt, Ideen zu entwickeln und unternehmerische Ziele zu verwirklichen.

**M`s Marketing + Kommunikation GmbH**

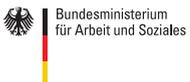
Corry Kröner  
Radduscher Dorfstraße 18  
03226 Vetschau

Tel +49 (0)35433 538779  
kroener@ms-mk.eu

**[www.wege-lausitz.de](http://www.wege-lausitz.de)**

Wirtschaftsregion Lausitz GmbH  
Thomas Berlin  
Tel.: +49 (0)355 28890270  
berlin@wirtschaftsregion-lausitz.de  
Am Turm 14  
03046 Cottbus

Das Projekt WEGE wird im Rahmen des Programms » Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern « durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



**Zusammen. Zukunft. Gestalten.** 