Enterprise Of The Future

UdZ

Unternehmen der Zukunft

FIR+IAW-Zeitschrift für Organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung

4 | Dez. 2005

Schwerpunkt: Humanpotenzial im demographischen Wandel

Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen Seite 5
Förderung mittels Assessment Center Seite 9
Quick-Check und Kompetenzbilanzierung Seite 10
Performance und Mitarbeiterpartizipation Seite 12
Communities Of Practice Seite 15
AerViCo: Personalentwicklung in VU Seite 18
Gefährdung am Arbeitsplatz Seite 22
Mit Strategie erfolgreich innovieren Seite 27

fir + iaw
Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. an der RWTH Aachen
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen

Inhalt

UdZ-Schwerpunkt

Quo vadis Veränderung? Evaluation von Veränderungsprozessen im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern . 3

Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen: Auswirkungen des demographischen Wandels auf KMU des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen 5

Mitarbeiterförderung mittels Assessment Center .. 9

Unternehmen im demographischen Wandel: Quick-Check und Kompetenzbilanzierung 10

Performance und Mitarbeiterpartizipation: Gestaltungskriterien nachhaltiger Veränderungsprozesse 12

UdZ-Schwerpunkt

Communities of Practise als Möglichkeit expansiven Lernens 15

Kompetenzen in der deutschen Bauwirtschaft .. 18

Personalentwicklung in Virtuellen Unternehmen: Wie Potenziale der Mitarbeiter in VU optimal genutzt werden 20

Gefährdungsanalyse mit Methode: Können Sie beurteilen, was Mitarbeiter und Gesetzgebung erwarten? 22

Benninghoven: „Beste Auslese" bei einem Anlagenbauer an der Mosel. Reorganisation der Geschäftsprozesse und Auswahl eines geeigneten ERP-Systems ... 24

UdZ-Themen

Mit Strategie erfolgreich Innovationen entwickeln. Die Edison-Methode: Systematisch Innovationspotenziale erkennen und erschließen 27

Thoben: „Wachstumsentwicklung und Beschäftigungszuwachs vorantreiben. Das 8. Aachener Dienstleistungsforum 29

UdZ-Rubriken

Editorial 2

Impressum 26

Personalia 30

Literatur aus FIR+IAW 30

Veranstaltungskalender ... 32

Impressum

„UdZ – Unternehmen der Zukunft"
informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Institutsverbundes von FIR+IAW

Herausgeber
Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen,
Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 20, FAX: +49 2 41/4 77 05-1 99,
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de,
Web: www.fir.rwth-aachen.de,
im Verbund mit dem
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen,
Tel.: +49 2 41/80-9 94 40, FAX: +49 2 41/80-9 21 31,
E-Mail: info@iaw.rwth-aachen.de,
Web: www.iaw.rwth-aachen.de

Institutsdirektoren
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh (FIR),
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Christopher Schlick (IAW)
Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich

Leitende Mitarbeiter
Bereichsleiter (FIR):
Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)
Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)
Oberingenieure (IAW):
Dipl.-Kff. Iris Bruns
Dr.-Ing. Stephan Killich
Dr.-Ing. Dipl.-Inform. Alexander Künzer
Forschungsgruppenleiter (IAW):
Dipl.-Kff. Iris Bruns (Human Ressource Management)
Dr.-Ing. Stephan Killich (Arbeitsorganisation)
Dr.-Ing. Alexander Künzer (Ergonomie u. Mensch-Maschine-Systeme)
Dr. phil. Dipl.-Ing. Martin Frenz (Fachdidaktik)

Redaktion, Layout und Database Publishing
Olaf Konstantin Krueger, M.A.
FIR-Bereich Informationsmanagement, RWTH Aachen
Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10
E-Mail: kg1@fir.rwth-aachen.de, redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de
School of Communication, Information and New Media, University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia
Ph.: +61 8 83 02 46 56, Email: office@m-publishing.com

Bildnachweis
Soweit nicht anders angegeben: FIR+IAW-Archiv,
Titelbild: Dipl.-Kff. Iris Bruns
Bildnis: Dipl.-Ing. Klaus Nießen (stehend) und Angela Grübler

Erscheinungsweise
vierteljährlich

Bankverbindung
Sparkasse Aachen, BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Anzeigenpreisliste
Es gilt Tarif Nr. 4 vom 1.3.2005

Druck
Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright
Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISSN 1439-2585 (PDF-Dokument 1.5, 20051111)

Weitere Literatur von FIR+IAW im Web
www.fir.rwth-aachen.de/service/,
www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen/

Unternehmen im demographischen Wandel

Quick-Check und Kompetenzbilanzierung: Werkzeuge zur Sicherung des unternehmerischen Standortvorteils durch Mitarbeiterkompetenzen

Dipl.-Psych. Sabine Stöcker
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am IAW in der Forschungsgruppe
Human Resource Management
Tel.: +49 2 41/80-9 94 56
E-Mail: s.stoecker@iaw.rwth-aachen.de

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen müssen mit ihrer teilweise nur wenig vorhandenen Reputation am Arbeitsmarkt gegen große Namen bestehen und werden in Zukunft verstärkt , vor allem durch den demografischen Wandel bedingt, Personalbeschaffungsproblemen gegenüber stehen sowie dem Risiko, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zur Erreichung der Unternehmensziele nicht decken zu können. Eine detaillierte Problembeschreibung, welche benötigten Kompetenzen und Qualifikationen in Zukunft fehlen, wird Ihrem Unternehmen in ökonomischer Weise durch einen Quick-Check und Kompetenzbilanzierung ermöglicht.

Der demografische Wandel wird nicht nur die Gesellschaftsstrukturen verändern, sondern vor allem einen erheblichen Einfluss auf Unternehmen durch die veränderte Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung ausüben. Die erhebliche Alterung und Verschiebung der Altersstrukturen von Mitarbeitern und Führungskräften wird dazu führen, dass gegen einen verstärkten Fachkräftemangel zu kämpfen ist und ein veränderter Personaleinsatz sowie neue Recruiting-Strategien nötig werden, da sich Unternehmen bislang an den jüngeren Mitarbeitern orientiert haben.

Deshalb sollten Sie sich und Ihrem Unternehmen die zentralen Fragen stellen wie: Was bedeutet dies für Ihr Unternehmen? Wo sind Probleme zu erwarten und wie können Sie diesen begegnen? Um frühzeitig Entwicklungen abschätzen und Handlungsmöglichkeiten erarbeiten zu können, hat das IAW ein zweistufiges Verfahren entwickelt, das die zentralen Fragen der Auswirkung des demografischen Wandels auf Ihr Unternehmen beantwortet: den Quick-Check.

Die erste Stufe des Quick-Checks besteht in der Auswertung der Organisationsstruktur einzelner Bereiche oder des gesamten Unternehmens, wodurch eine schnelle und kostengünstige, aber auch genaue Beschreibung der spezifischen Probleme vorgenommen wird, die durch den demografischen Wandel z. B. aufgrund von zukünftig notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen sowie der Nachwuchslagen zu erwarten sind. Der zweite Schritt umfasst eine detaillierte Analyse kritischer Aspekte relevanter Unternehmensbereiche oder Arbeitsplätze sowie der Rahmenbedingungen wie notwendige Kompetenzen und Ziele und Strategie des Unternehmens. Im Zusammenhang damit stehen auch eine Problembeschreibung mittels Kompetenzbilanzierung und eine sich anschließende Planung interner (Personalentwicklung, Mentoring, gemeinsames Lernen älterer und jüngerer Mitarbeiter) und externer Maßnahmen (Recruiting).

Im Zusammenhang mit der Problembeschreibung sind alle Unternehmen von den gleichen Fragestellungen betroffen: Welche Kompetenzen sind in der Organisation jetzt vorhanden? Was sind Kernkompetenzen, Kompetenzen die das Unternehmen auszeichnen? Welche Kompetenzen braucht das Unternehmen jetzt und in Zukunft?

Das in einem Unternehmen vorhandene Wissen nimmt gegenüber dem traditionellen Kapital eine zunehmende Bedeutung ein - sowohl hinsichtlich des Innovationsvermögens und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch bezüglich der Arbeitspersonen auf dem Arbeitsmarkt. Kompetenzen – sowohl die auf formellem Weg erworbenen als auch jene Kompetenzen, die sich im außerschulischen/-betrieblichen Kontext angeeignet werden – nehmen darin eine zentrale Schlüsselrolle ein. Schnell aktivierbare, vielfältig einsetzbare individuelle Kom-

petenzen werden somit zu einem der wichtigsten betrieblichen Standortvorteile im künftigen Wettbewerb. Kompetenzbilanzierung, die im Zuge eines Quick-Check durchgeführt werden kann, dient als Instrument, welches einen unmittelbaren und umfassenden Abgleich zwischen den Anforderungen eines Betriebes und den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen der Arbeitspersonen erlaubt und das verborgene Humankapital der informell erworbenen Mitarbeiterkompetenzen offen legt. Mittels der Kompetenzbilanzierung wird sowohl die unmittelbare Ableitung von strategisch ausgerichteten (partizipativen) Personal- sowie Organisationsentwicklungsmaßnahmen ermöglicht, als auch der Grundstein einer anforderungsorientierten internen und externen Personalrekrutierung gelegt.

Montage: Sabine Stöcker

Dies geschieht auf eine zeitlich und finanziell ökonomische Weise und an das Unternehmen und seine Strategie angepasst. Der zeitliche Umfang der eigentlichen Kompetenzmessung hängt unmittelbar vom Umfang der zu erhebenden Mitarbeiterkompetenzen sowie von der Anzahl der involvierten Mitarbeiter ab. Die Anzahl der zu erhebenden Mitarbeiterkompetenzen wird mittels Stellen- und Anforderungsanalysen in dem jeweiligen Unternehmen generiert, indem die unternehmensspezifisch relevanten, gegenwärtigen und zukünftigen, kompetenzorientierten Anforderungen – auf das gesamte Unternehmen oder auf konkrete Positionen bezogen – analysiert und zusammengestellt werden.

Die zur Erstellung des Ist-Profils nötigen Verfahren werden dementsprechend ausgewählt und durchgeführt. Die Vorgehensweise dabei ist wissenschaftlich fundiert, objektiv und berücksichtigt die Kriterien der DIN 33430 zur Eignungsdiagnostik. Außerdem werden Richtlinien hinsichtlich der Dokumentation, des Datenschutzes, der Freiwilligkeit der Teilnahme, der sozialen Akzeptanz und ökonomischen Praktikabilität berücksichtigt und umgesetzt.

Nach Ermittlung des Soll- und des Ist-Profils findet ein Vergleich zwischen Ist- und Sollzustand statt. Das SOLL-Profil ist das Resultat der im Vorfeld durchgeführten Stellen- und Anforderungsanalysen, das IST-Profil stellt die Ergebnisse der persönlichen Kompetenzmessung dar, die den Unternehmensanforderungen gegenübergestellt werden. Weitere Vergleichswerte können in das Profil integriert werden, wobei es bei dem Unternehmen und seinen spezifischen Bedarfen/Anforderungen liegt zu entscheiden, welche Vergleichswerte für die Arbeit mit den Mitarbeiterprofilen für sinnvoll erachtet werden. Die gewonnenen Ergebnisse dienen zur Ermittlung eines vorhandenen bzw. zukünftigen Defizits an erforderlichen Kompetenzen, der Identifizierung von Mitarbeiterpotential und der Konzeption eines anforderungsspezifischen Personalentwicklungsprogramms zur internen Deckung des Personalbedarfs als auch gegebenenfalls zur Erstellung einer Stellenausschreibung zum externen Recruiting. Dadurch ist ein Unternehmen durch Kompetenzbilanzierung in der Lage, erste Maßnahmen bezüglich der in der ersten Stufe des Quick-Checks gewonnenen Ergebnisse einzuleiten.

Schon jetzt sollten Sie auf den demografischen Wandel reagieren und Ihr Unternehmen aktiv in richtige Bahnen lenken, um keine wertvolle Zeit und den Anschluss an den Wettbewerb zu verlieren. Wir unterstützen Sie bei der Analyse Ihrer Altersstrukturen und Kompetenzbedarfe und entwickeln Möglichkeiten, wie Sie auf dieser Grundlage die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter sichern können.

Literatur

[1] DIN 33430, Ausgabe 2002-06. Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth Verlag.

[2] Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

[3] Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004). Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster: Waxmann.