
Innovationskompetenz in der Praxis

– Instrumente und betriebliche Gestaltungslösungen

2

Thomas Langhoff, Stefan Schröder

Die folgenden Beiträge stellen enge Kooperationsleistungen zwischen Wissenschaft und Praxis dar, was auch die jeweiligen Ko-Autorenschaften zwischen Arbeitsforschern und Unternehmensvertretern unterstreichen. Sie zeigen auch, dass Innovation als vielschichtiger Prozess zu verstehen ist, der das Zusammenwirken von technologischer Entwicklung und von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung braucht.

Brand, Lachmann & Schubert beschreiben in Abschnitt 2.1 beispielhaft die Entwicklung und Implementierung einer Arbeitgeberpositionierung anhand eines strategischen Prozesses in einem mittelständischen Weltmarktführer. Da Arbeitgebermarken von innen heraus wachsen und nicht durch Marketingmaßnahmen entstehen, ist dieser Prozess primäre Aufgabe der Organisationsentwicklung. Ausgehend von einer detaillierten Status-quo-Analyse (Auswertung von Strategiepapieren, Mitarbeiterbefragungen, Einzelinterviews) wird aufgezeigt, wie sich ein Unternehmen intern aufstellen muss, um einen solchen Prozess wirksam und effizient durchzuführen. Die Arbeitgeberpositionierung ist wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses: Sie bietet die Möglichkeit, identitätsstiftend zu wirken, Bewerber/-innen emotional zu erreichen und das Unternehmen am Arbeitsmarkt positiv abzugrenzen. Die Arbeitgeberpositionierung definiert die bewusste und universelle Ausrichtung am Arbeitsmarkt und spiegelt dabei das besondere Angebot wider, das ein Arbeitgeber seinen MitarbeiterInnen macht.

Dabei geht es nicht um die sogenannten Hygienefaktoren, die jeder attraktive Arbeitgeber aufweisen sollte und deshalb nur wenig Differenzierungspotenzial bieten (z. B. Entlohnung, Karrierechancen, flexible Arbeitszeiten). Profilschärfe wird vielmehr durch alleinstehende, auf Basis der betrieblichen Analyse herauszuarbeitende Maßnahmen gewonnen, z. B. durch Orientierung auf gleiche Lebensphasen bei unterschiedlichen Alters- und Berufsgruppen.

Die Implementierung erfolgt in zwei Stufen: das interne und das externe Employer Branding. Dabei ist die Verankerung der Arbeitgeberpositionierung in der eigenen Belegschaft Voraussetzung dafür, dass sich das Unternehmen im Außenfeld glaubwürdig und nachhaltig als attraktiver Arbeitgeber positionieren kann.

In Abschnitt 2.2 beschreiben Rosetti, Schubert & Walter die Entwicklung und Implementierung eines Tools, das sowohl das Alter der Beschäftigten, das Qualifikationsniveau der Beschäftigten an den einzelnen Arbeitsplätzen als auch die physischen und psychischen Belastungen an den Arbeitsplätzen vereint. Ausgangsbasis ist hier eine Qualifikationsmatrix, welche das Qualifikationsniveau sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der unterschiedlichen Tätigkeiten und Arbeitsplätze abbildet. Jede/r dieser Tätigkeiten/Arbeitsplätze wird hinsichtlich ihrer jeweiligen Belastungen entlang der Kategorien „Arbeitszeiten“, „Umgebungsbedingungen“, „Muskel/Skelett“ und „Arbeitsorganisation“ (hier handelt es sich im Wesentlichen um psychische Belastungen) gemessen und bewertet.

Jede Kategorie besteht aus einzelnen Belastungs-Items, die je nach Intensität der am Arbeitsplatz auftretenden Belastungen mit einem Punktwert versehen werden. Zudem fließt in die Arbeitsplatzbewertung ein, ob die auftretenden Belastungen bereits durch einzelne (z. B. ergonomische) Maßnahmen reduziert wurden. Außerdem kann auf diese Weise erhoben werden, ob Arbeitsplätze durch zusätzliche weitere Maßnahmen gesundheitsfördernder gestaltet werden können.

Die so entstehenden Punktwerte werden visuell in Form einer Ampel abgebildet (rot = hohe/sehr hohe Belastung; gelb = mittlere Belastung; grün = geringe/keine Belastung). Die Belastungshöhe gibt Aufschluss darüber, inwiefern mit einer dauerhaften Ausübung der Tätigkeit eine Beeinträchtigung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wahrscheinlicher wird.

In der Kopfzeile der Qualifikationsmatrix wird die Auswertung der Arbeitsplatzbewertung in den vier Kategorien je Tätigkeit farblich abgebildet. Auf diese Weise ist auf den ersten Blick zu erkennen, welche Mitarbeiter an welchen Arbeitsplätzen wie stark belastet sind. In Kombination mit dem Alter der Mitarbeiter und den Daten der Altersstrukturanalyse der einzelnen Bereiche bietet die derart weiterentwickelte Matrix zum einen einen Überblick über den Qualifikationsstand der einzelnen Beschäftigten und damit die Möglichkeit, im Falle anstehender Verrentungen Qualifizierungsbedarfe zu erkennen und eine systematische (Weiter-)Qualifizierungsplanung zu etablieren, und zum anderen die Möglichkeit, die Personaleinsatzplanung dahingehend zu optimieren, dass durch eine planvolle Arbeitsplatz-/Tätigkeitsrotation einseitigen physischen wie psychischen Belastungen präventiv entgegengewirkt werden kann.

Dieses Tool ist in Zusammenarbeit mit der ARTEMIS Kunststoff- und Kautschuktechnik GmbH erarbeitet worden und verknüpft erstmals die Funktionalitäten der bislang einzeln eingesetzten Demografie-Werkzeuge der Altersstrukturanalyse, der Qualifikationsbedarfsanalyse und der belastungsorientierten Arbeitsplatzbewertung, und trägt somit maßgeblich zu gesundheitserhaltenden und alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen sowie zum präventiven Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bei.

Abschnitt 2.3 (Küper, Myskovszky von Myrow & Ahlfeld) sowie Abschnitt 2.4 (Bröker, Rivkin & Günnewig) beschreiben Maßnahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung zur Innovationsförderung in altersgemischten Teams, die u. a. gemeinsam mit der ABC-Logistik GmbH entstanden sind. Im Projekt INNOKAT wurden zwei

Personalentwicklungsmaßnahmen zur Innovationsförderung entwickelt, erprobt und evaluiert. Auf der Führungskräfteebene wurde ein Servant-Leadership-Training durchgeführt (Abschnitt 2.4), durch das Führungskräfte zum einen für negative gruppendynamische Prozesse innerhalb altersheterogener Teams und zum anderen für die eigene Rolle bei der Entfaltung des größtmöglichen Potenzials der geführten Mitarbeiter sensibilisiert werden sollten. Insbesondere wurden dabei Aspekte sozialverantwortlichen Verhaltens, der Entwicklungs- und Erfolgsförderung, des Empowerments und der Wertschätzung betont. Zusätzlich wurden Trainingsmaßnahmen für individuelle Beschäftigte angeboten (Abschnitt 2.3), in denen kognitive Fähigkeiten, wie z. B. das Gedächtnis, sowie Stressbewältigungskompetenzen verbessert werden sollten. Es zeigten sich negative Einflüsse von Servant Leadership auf kurz- und langfristige Beanspruchungsindikatoren (z. B. Ich-Erschöpfung und Burn-out) über bekannte Stressoren wie Selbstkontrollanforderungen und Rollenambiguität hinaus. Auf der Beschäftigten-Ebene konnten positive Auswirkungen von Trainingsmaßnahmen auf kognitive Fähigkeiten und Stresserleben nachgewiesen werden.

In Abschnitt 2.5 gehen die Autoren Ottensmeier, Knickmeier & Kuth auf den Einflussfaktor bzw. das Gestaltungsfeld Gesundheit ein, hier als Grundlage kreativer Leistungsfähigkeit in Forschung und Entwicklung. Dazu wird auf empirische Befunde aus einer Befragung unter 424 Beschäftigten aus F&E-Abteilungen deutscher Unternehmen eingegangen sowie konkrete Ansatzpunkte für Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Es wird ausgehend vom Konstrukt der „Vitalen Erschöpfung“ zur Messung der psychischen Belastung insbesondere auf die Potenziale achtsamkeitsbasierter Interventionsprogramme rekurriert. Ziel ist es, gesundheitliche Belastungen in der F&E-Arbeit zu thematisieren und einen umfassenden Dialogprozess zu ihrer demografiefesten Gestaltung anzustoßen. Der Beitrag ist in enger Kooperation mit den Kliniken Essen-Mitte entstanden.

Die Abschnitte 2.6 und 2.7 gehen auf die Alterszusammensetzung und die Bedeutung von Interaktionsprozessen in Teams ein. Hiller, Köhn & Przybysz (Abschnitt 2.6) untersuchen die Frage „Welche Wirkung hat Altersdiversität auf die Innovationsarbeit und wie lässt sich das Potenzial verschiedener Wissensressourcen und -erfahrungen ausschöpfen?“.

Für die Untersuchung dieser Fragestellung wurden 156 Teilnehmer gewonnen, die Teams unterschiedlicher Altersspannen zugeordnet wurden. In Vierer-Gruppen bearbeiteten sie eine Konstruktionsaufgabe, die neben der Ideenentwicklung auch die Umsetzung von Lösungsvorschlägen beinhaltete. Für die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurden die Bearbeitungsbedingungen standardisiert. Die Teamarbeit wurde für eine anschließende Analyse der Gruppeninteraktion aufgezeichnet.

Die Ergebnisse der Stichprobe deuten darauf hin, dass das Merkmal Alter als solches keinen statistisch bedeutsamen Zusammenhang zu innovativen Gruppenleistungen aufweist. Dies steht im Einklang mit vielen anderen Befunden zum Alter in der Forschungsliteratur. Stattdessen wurden Zusammenhänge zwischen Prozessvariablen, z. B. dem Umgang mit unterschiedlichen Lösungsvorschlägen, und den Innovationsmaßen gefunden. Auf Grundlage der Ergebnisse werden der Einsatz von Rahim's Organizational

Conflict Inventory als Bewertungstool und Maßnahmen zur Optimierung betrieblicher Innovationsprozesse diskutiert.

Ratzmann, Terstegen & Weiß (Abschnitt 2.7) stellen zwei Ansätze vor, mit denen einerseits der Ablauf komplexer, mit Unsicherheit behafteter Innovationsprojekte bereits vor der Durchführung quantitativ analysiert und andererseits Strukturen in Innovationsteams erfasst und die Prozesse innerhalb der Projektarbeit abgebildet werden können. Dazu wurde ein Simulationswerkzeug erarbeitet.

Die Abschnitte 2.8 (Fahrion) und 2.9 (Heidling, Kahlenberg, Ludwig & Neumer) beschäftigen sich mit dem Erfahrungswissen älterer, qualifizierter Innovationsarbeiter und ihrer Kompetenz zur Bewältigung des Unplanbaren, wie es bei Innovationsarbeit immanent ist. Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln ist prädestiniert für einen Umgang mit Ungewissheit und stellt somit eine wichtige Kompetenz zur Innovationsfähigkeit dar.

Untersuchungen von älteren technischen Fachkräften über 50 Jahren zeigen, dass diese Personengruppe in ausgeprägtem Maße und auf spezifische Weise erfahrungsgeleitet-subjektivierend handelt und somit über diese wichtige Innovationskompetenz verfügt.

Der Beitrag stellt dies in vier Handlungsdimensionen dar: dem dialogisch-explorativen Vorgehen, dem assoziativ-bildhaften Denken, der empfindend-spürenden Wahrnehmung sowie der Verbundenheit mit der Umwelt. Darüber hinaus wird deutlich, dass die älteren Beschäftigten nicht nur im konkret materiellen Gegenstandsbezug erfahrungsgeleitet-subjektivierend handeln, sondern diese Handlungskompetenz auch auf die virtuelle und imaginative Ebene zu übertragen wissen, was gerade im Hinblick auf Entwicklungs- und Innovationsarbeit entscheidend ist. Dabei entsteht der paradoxe Effekt, dass das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Arbeitshandeln umso weniger unmittelbar sichtbar ist, je umfassender es stattfindet und erforderlich ist. Die Untersuchung von Heidling et al. macht dies sichtbar und weist damit ältere technische Fachkräfte als Innovationsträger aus, denen neben der Innovationsarbeit auch die Aufgabe obliegt, das „Gespür“ für erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln an jüngere Kollegen zu vermitteln und weiterzugeben. Da dies nur im konkreten Arbeitsprozess und nicht durch formale Bildung erworben werden kann, sind altersheterogene Teams eine wichtige Voraussetzung für diesen informellen Lernprozess.

2.1 Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel - Entwicklungspotenziale und Handlungsfelder

Arne Brand, Bernd Lachmann, André Schubert

2.1.1 Ausgangslage

Innovationsfähigkeit ist auf den von hoher Dynamik und immer kürzeren Produktlebenszyklen geprägten Märkten ein zunehmend bedeutender Faktor für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt dabei maßgeblich vom Know-how sowie der Kreativität seiner Beschäftigten ab. Im intensiver werdenden Wettbewerb um diese qualifizierten Fachkräfte ist es daher wichtig, sich aktiv und authentisch als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Bis zum Jahr 2025 wird sich das Arbeitskräftepotenzial jedoch um ca. 6,5 Millionen Personen auf dann nur noch 38,1 Millionen reduzieren (Bundesagentur für Arbeit, 2010: 7). Der sogenannte „war of talent“ wird somit zunehmend zu einem war „for talent“, da einem hohen Bedarf an Fachkräften eine abnehmende Zahl von Arbeitskräften gegenübersteht. Die Profilierung als attraktiver Arbeitgeber gewinnt daher an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, nicht nur für potenzielle Bewerber/-innen interessant zu sein, sondern auch die aktuelle Belegschaft an sich zu binden.

Die Bedeutung des Themas wird auch dadurch deutlich, dass die Anzahl der Arbeitgeberattraktivitätssiegel für Unternehmen sprunghaft gewachsen ist. Im November 2012 gab es 15 Anbieter mit insgesamt 21 Siegeln, im Mai 2013 waren es bereits 66 Anbieter mit 106 Siegeln (Mandl, 2013). Dieser Anstieg verdeutlicht, dass die Nachfrage nach diesen Auszeichnungen hoch ist – was wiederum dafür spricht, dass das Thema zunehmend von den Unternehmen wahrgenommen wird. Dieser Zuwachs an Siegeln und Zertifikaten zur Arbeitgeberattraktivität bringt jedoch auch ein großes Problem mit sich: Die inflationäre Vergabe führt zu einem hohen Wertverlust von Auszeichnungen dieser Art – ein Alleinstellungsmerkmal stellen sie für Unternehmen schon lange nicht mehr dar. Gleichzeitig erfahren Internetplattformen wie *Kununu*¹ oder *bizzwatch*² große Aufmerksamkeit: zum einen durch aktuelle oder ehemalige Beschäftigte, die auf diesen Plattformen ihre (ehemaligen) Arbeitgeber bewerten. Aber auch durch potenzielle Bewerber, die sich vorab auf diesem Weg ein möglichst ungefiltertes Bild ihres potenziellen Arbeitgebers einholen. Diese Entwicklungen stellen Unternehmen vor eine wesentliche Herausforderung: Bei der Personalrekrutierung allein auf die Maßnahmen seiner (Personal-)Marketingabteilung zu vertrauen oder sich mit Siegeln zu „schmücken“ reicht nicht mehr aus. Durch den Austausch über das Internet kann jedes Unternehmen mit seinen spezifischen Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität transparent und für nahezu jeden sichtbar gemacht werden. Es

¹ Online erreichbar unter: www.kununu.de

² Online erreichbar unter: www.bizzwatch.de

zeigt sich, dass es nicht reicht, sich als Arbeitgeber zu vermarkten, sondern dass es auch gilt, die vermarkteten Eigenschaften wirklich zu leben.

Begriffe wie „Employer Branding“ gehören vor diesem Hintergrund in vielen Unternehmen zwar zum gern genutzten Vokabular. Vielfach sind diese jedoch nicht mit unternehmensspezifischen Inhalten oder strategischen Prozessen hinterlegt. Die Positionierung als Arbeitgeber ist für viele Unternehmen ein Prozess, der zum einen von Passivität geprägt und zum anderen von Marketinggedanken getrieben wird. Oftmals fehlt der selbstkritische Blick in das eigene Unternehmen. Dabei ist es bei den zuvor beschriebenen Rahmenbedingungen von großer Bedeutung, das eigene Profil als Arbeitgeber zu kennen und bewusst zu steuern und die Außendarstellung des Unternehmens aktiv zu gestalten. Dafür stehen im Fokus der Aktivitäten des Unternehmens die folgenden Handlungsstränge:

1. Die Stärken stärken

In einem umkämpften Arbeitsmarkt ist es wichtig, authentisch zu sein und keine „falschen Versprechungen“ zu machen. Nur wer seine Stärken kennt, kann diese auch bewusst weiter ausbauen und entsprechend authentisch nach außen kommunizieren.

2. Die Schwächen schwächen

Unternehmen müssen auch die eigenen Schwächen kennen. Nur so kann vermieden werden, potenziellen Bewerbern nicht erfüllbare Zusicherungen zu machen. Zudem dient die Identifikation der eigenen Schwächen als Grundlage für gezielte Optimierungsprozesse.

Insbesondere folgende Fragen sind vor diesem Hintergrund für Unternehmen von Bedeutung, um die eigene Positionierung als attraktiver Arbeitgeber analysieren zu können:

- Was macht uns als Arbeitgeber attraktiv? Und was macht uns unattraktiv?
- Was kann unser Unternehmen den Beschäftigten an Angeboten bieten?
- Warum sollten (Fach-)Arbeitskräfte gerade in unserem Unternehmen eine Stelle annehmen bzw. eine Stelle beibehalten?
- Wie können wir uns als attraktiver Arbeitgeber verbessern?

Oftmals liegen den Unternehmen bereits Instrumente oder auch Daten vor, um diese Informationen über das eigene Profil als Arbeitgeber zu erhalten. Dazugehören z. B. turnusmäßige Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche, Interviews mit Führungskräften oder die Auswertung von Fluktuationsquoten und Austrittsgesprächen. Auch offene und frei zugängliche Online-Bewertungsplattformen wie *Kununu* können Hinweise auf Stärken und Schwächen aus Sicht der (ehemaligen) Beschäftigten und BewerberInnen geben. Diese Instrumente werden dabei von den Unternehmen nur unzureichend und oftmals nicht strukturiert genutzt, zumal dies auch mit zum Teil hohem personellen und zeitlichen Aufwand verbunden ist. Zudem bieten diese Instrumente oftmals nur einen unzureichenden Einblick in das eigene Profil als Arbeitgeber. Auf der einen Seite können beispielsweise

Mitarbeiterbefragungen zwar unterschiedliche Aspekte der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens offenlegen, es fehlt dabei jedoch die qualitative Vertiefung in den Themenfeldern, welche nötig ist, um z. B. gezielte Handlungsmaßnahmen für das Unternehmen abzuleiten zu können. Auf der anderen Seite wird das Thema Arbeitgeberattraktivität zwar häufig auch qualitativ besprochen (z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen), jedoch nicht strukturiert dokumentiert und aufbereitet.

Fest steht: Der Auftakt für die Entwicklung einer Arbeitgeberpositionierung ist die Analyse der Situation im eigenen Unternehmen. Um authentische und belastbare Antworten auf die o. g. Fragestellungen zu erhalten, ist eine Beteiligung der Beschäftigten, d. h. der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte, aber unbedingt notwendig.

2.1.2 Eingesetzte Methodik und Umsetzung

An dieser Stelle setzt das AGA³-Konzept an, das bereits erfolgreich erprobt wurde und sich als Instrument zur Identifikation der Potenziale als attraktiver Arbeitgeber bewährt hat. Dieses kombiniert systematisch quantitative mit qualitativen Methoden und bietet einen effizienten Weg zur Identifikation der unternehmerischen Attraktivitätsmerkmale. AGA³ hat zum Ziel,

- die eigenen Stärken als Arbeitgeber herauszuarbeiten und zu untermauern,
- eventuelle Schwächen und die Ursachen dafür zu erkennen,
- konkrete Handlungsempfehlungen zur Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität abzuleiten,

Tab. 2.1 Die Stufen des AGA³-Verfahrens

1. Analyse
<ul style="list-style-type: none"> – Analyseworkshops mit MitarbeiterInnen und Führungskräften – Fragebogen zur aktuellen Arbeitssituation und -zufriedenheit, der direkt in den Workshops ausgewertet wird – Identifikation von Gründen, Ursachen und Hintergründen für die identifizierten Stärken und Schwächen in Kleingruppen
2. Handlungsfelder definieren
<ul style="list-style-type: none"> – Durchführung von Zusammenführungsworkshops, gemeinsam mit MitarbeiterInnen und Führungskräften – Schaffung von Transparenz und gegenseitigem Verständnis – Entwicklung von Maßnahmen zur Ausschöpfung von Potenzialen bei der Arbeitgeberattraktivität
3. Maßnahmen umsetzen
<ul style="list-style-type: none"> – Vorstellung der Ergebnisse vor der Unternehmensleitung – Priorisierung der Maßnahmen und Fixierung in einem Handlungsplan – Umsetzung im Unternehmen

- dabei die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten zu berücksichtigen (Brand et al., 2013, S. 648).

Das Verfahren setzt explizit dabei auf die Einbindung von MitarbeiterInnen sowie Führungskräften und wird in drei Schritten durchgeführt (siehe Tabelle 2.1), die im folgenden Abschnitt näher erläutert werden. Gleichzeitig bietet AGA³ den Unternehmen zahlreiche Vorteile. So ist das Verfahren aufgrund seiner Gestaltung für Unternehmen schnell und einfach umzusetzen. Zudem ist AGA³ durch seine Konzeption und die Zielsetzung nicht nur analyse-, sondern auch handlungsorientiert. Die Partizipation der Beschäftigten führt dabei zu praxisnahen und im Unternehmen tragfähigen Ergebnissen und Lösungen. AGA³ bietet sich dabei insbesondere für KMUs an, wurde jedoch auch schon in größeren Unternehmen erfolgreich umgesetzt.

2.1.2.1 Analyse

Zu Beginn des Prozesses stehen die Identifikation und Analyse der Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens. Hierzu werden Analyseworkshops durchgeführt, die die Möglichkeit bieten, Stärken und Schwächen der Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens und auch deren qualitative Hintergründe und Ursachen zu erarbeiten, um eine belastbare Grundlage für konkrete Handlungsmaßnahmen zur Verfügung zu haben.

Die Analyseworkshops werden nach MitarbeiterInnen und Führungskräften getrennt durchgeführt.³ Die Trennung ist für das Konzept notwendig und sinnvoll: Zum einen können so unterschiedliche Perspektiven identifiziert und hinterfragt werden. Zum anderen haben die Beschäftigten so die Möglichkeit, sich zunächst einmal frei – sprich ohne die direkten Vorgesetzten – äußern zu können. Die Zusammensetzung der Teilnehmenden in den einzelnen jeweiligen Workshops erfolgt entsprechend der Zusammensetzung der Belegschaft, um nach Möglichkeit die Bedürfnisse, Anforderungen und Meinungen der unterschiedlichen Belegschaftsgruppen (z. B. nach Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit) zu berücksichtigen. Im Idealfall liegt den Unternehmen hierfür eine Altersstrukturanalyse vor.

Zu Beginn der Analyseworkshops erfolgt ein kompakter theoretischer „Input“ zu den Grundlagen der Arbeitgeberattraktivität und der lebensphasenorientierten Personalpolitik, um die Teilnehmenden für das Thema zu sensibilisieren und den Blick für die folgende Workshoparbeit zu schärfen. Insbesondere die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen werden dabei erläutert und als Grundlage für die spätere Workshoparbeit hervorgehoben (s. Abb. 2.1).

Im Arbeitsteil der Workshops beantworten die TeilnehmerInnen zunächst einen Fragebogen zur aktuellen Arbeitssituation und -zufriedenheit, der direkt im Workshop ausgewertet wird. Dieser ist an die Befragung aus dem „Cockpit Arbeitgeber Attraktivität“ der Bertelsmann Stiftung angelehnt, das bereits im Jahr 2004 entwickelt wurde (Bertelsmann

³ Die Workshopgröße sollte aus didaktischen Gründen nicht mehr als 15 Personen überschreiten.

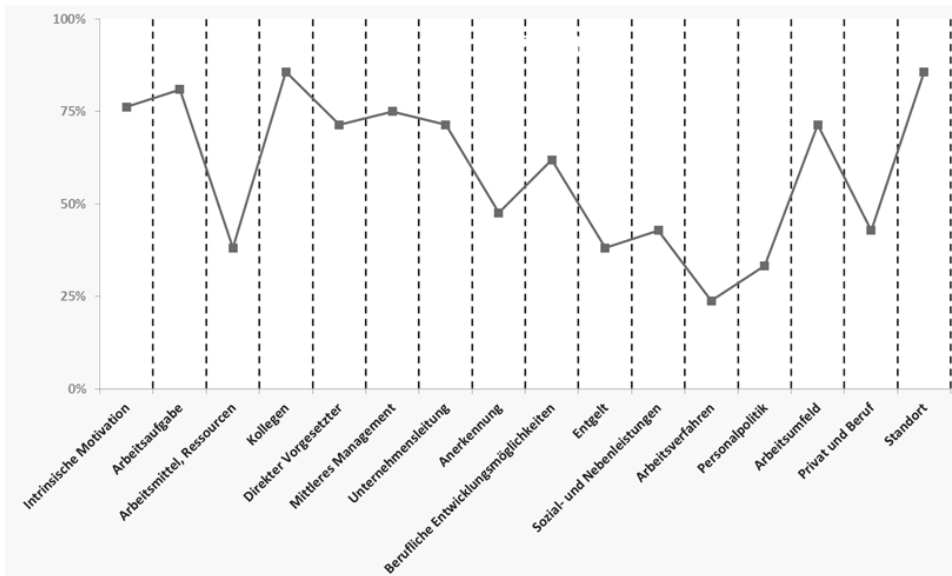


Abb. 2.1 Beispielhafte Befragungsergebnisse aus den Analyseworkshops

Stiftung, 2005: 53 ff.).⁴ Der Fragebogen umfasst 50 Fragen, deren Auswertung anhand von 16 Dimensionen wie z. B. „Arbeitsaufgabe“, „Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ oder „Personalpolitik“ erfolgt. Die Ergebnisse werden visuell leicht erfassbar in einem Linien- und Balkendiagramm dargestellt (siehe Abbildung 2.1). Die Befragung bietet somit die Möglichkeit, einen ersten umfassenden Blick auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber zu werfen.

Anschließend werden die Ergebnisse der Auswertung im Plenum vorgestellt und mit den TeilnehmerInnen diskutiert. Dabei werden zunächst zwei wesentliche Ziele erreicht: Dabei wird neben der Identifikation besonders signifikanter Stärken und Schwächen auch die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Dimensionen und Konsens hinsichtlich der Ergebnisse erreicht.

Anschließend erfolgt eine Bearbeitung der relevanten Themenfelder. Dazu wird den Teilnehmer/-innen ein Leitfaden an die Hand gegeben, anhand dessen

- Gründe und Ursachen für die negativ oder positiv ausgeprägten Dimensionen identifiziert werden,

⁴ Der Fragebogen wurde hinsichtlich Verständlichkeit in einigen Punkten angepasst.

⁵ Anonymisiertes Beispiel, zusammengefasste Ergebnisse aus den Analyseworkshops mit MitarbeiterInnen und Führungskräften.

Tab. 2.2 Moderationsfragen für die Plenumsdiskussion und Kleingruppenarbeit

Moderationsfragen für die Plenumsdiskussion	<ul style="list-style-type: none"> – Wie schätzen Sie die Ergebnisse ein? – Haben Sie mit diesen Ergebnissen gerechnet? – Was hat Sie besonders überrascht und warum? – Warum schneiden die Dimensionen so gut/schlecht ab?
Leitfragen für die Kleingruppenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Was sind die Ursachen und Hintergründe für die beschriebenen Schwächen? – Gibt es praktische Beispiele, mit denen man die Stärken oder Schwächen belegen kann? – Welchen Einfluss haben unterschiedliche Lebens- und Berufsphasen auf die Themenfelder? – Gibt es bereits erste Handlungsempfehlungen, wie mögliche Schwächen abgemildert werden können?

- betriebliche Hintergründe berücksichtigt und mögliche Praxisbeispiele erarbeitet werden und
- ein möglicher Einfluss der einzelnen Lebens- und Berufsphasen bedacht wird (siehe Tabelle 2.2).

Dabei können auch erste Lösungsansätze oder -ideen erarbeitet werden und mit in die Ergebnisse einfließen. Die abschließende Strukturierung und Darstellung der Ergebnisse liegen in der Verantwortung der Gruppen. Anschließend erfolgt eine Vorstellung der Ergebnisse vor dem Plenum durch Vertreter der Kleingruppen. Dabei werden auftretende Fragen diskutiert und die ermittelten Ergebnisse nach Bedarf noch durch Anmerkungen der anderen TeilnehmerInnen ergänzt.

2.1.2.2 Handlungsfelder definieren

Die Ergebnisse der Analyseworkshops werden zunächst für den weiteren Prozess konsolidiert. Dies erfolgt durch die Workshopleitung, wobei bei der Analyse folgende Einflussfaktoren berücksichtigt werden: unterschiedliche Perspektiven von MitarbeiterInnen und Führungskräften, Betrieblicher Hintergrund und Einfluss unterschiedlicher Lebens- und Berufsphasen.

Auf dieser Basis werden zentrale Themenfelder⁶ identifiziert, die für das Unternehmen im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität von herausragender Bedeutung sind. Diese lassen sich dabei in zwei unterschiedliche Cluster (Stärken und Schwächen) unterteilen. Diese Ergebnisse dienen als Grundlage für den Zusammenführungsworkshop. Dieser findet unter der Beteiligung einer Auswahl der MitarbeiterInnen als auch der Führungskräfte statt, die bereits an den Analyseworkshops teilgenommen haben. Die Auswahl erfolgt

⁶ In Anlehnung an die Dimensionen des „Cockpits Arbeitgeber Attraktivität“ der Bertelsmann Stiftung (Bertelsmann Stiftung, 2005:53 ff.).

Innovationskompetenz im demografischen Wandel
Konzepte und Lösungen für die unternehmerische
Praxis

Langhoff, Th.; Bornewasser, M.; Heidling, E.;
Kriegesmann, B.; Falkenstein, M. (Hrsg.)

2015, XII, 194 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-09158-3