

# Bachelorthesis

**Demografische Entwicklung und Industrie 4.0  
Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Personal-  
entwicklungskonzepts für den Benseler Standort Frankenberg**

**Vorgelegt am:** 21. August 2017

**Von** **Romy Claußnitzer**  
Cunnersdorfer Straße 10a  
09661 Hainichen

**Studiengang:** Mittelständische Wirtschaft  
**Studienrichtung:** Wirtschaft

**Seminargruppe:** MW 14/2

**Matrikelnummer:** 4001644

**Praxispartner:** Benseler Sachsen GmbH & Co. KG  
Chemnitzer Straße 61b  
09669 Frankenberg

**Gutachter:** Frau Birgit Auerbach (Benseler Sachsen GmbH & Co. KG)  
Frau Susanne Teumer (Staatliche Studienakademie Glauchau)

## Freigabeerklärung

Hiermit erklären wir uns einverstanden/~~nicht einverstanden\*~~), dass die Bachelor-Thesis / **Diplomarbeit\***) der/des Studenten/in

Name, Vorname: Claußnitzer, Romy..... SG : MW14-2.....

zur öffentlichen Einsichtnahme durch den Dokumentenserver der Bibliothek der Staatlichen Studienakademie Glauchau bereitgestellt wird.

Thema der Arbeit:

Demografische Entwicklung und Industrie 4.0.....  
Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Personalentwicklungskonzepts  
für den Benseler Standort Frankenberg.....

Arbeit zur Veröffentlichung freigegeben: ja  nein

Abstract zur Veröffentlichung freigegeben: ja  nein

*Frankenberg, 7.8.2017*

Ort, Datum

RENSELER RACHSEN GMbH & CO.KG  
Dörrnauer Straße 61 b  
09069 FRANKENBERG  
Telefon 03 72 06 661-0 Fax 661-14

*ja*   
Stempel, Unterschrift des Praxispartners

Arbeit zur Veröffentlichung durch SG freigegeben: ja nein

..... Datum

..... Unterschrift Leiter/in d. Studiengang

\*) Nichtzutreffendes bitte streichen

## Themenblatt Bachelorthesis

Studiengang Mittelständische Wirtschaft

Studentin: **Romy Claußnitzer**  
Matrikelnummer: **4001644**  
Seminargruppe: **4MW14-2**

### Thema der Bachelorthesis

**Demografischer Wandel und Industrie 4.0 - Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Personalentwicklungskonzeptes für den Benseler Standort Frankenberg**

Gutachter/ Betreuer: Dipl.-Ökonom Birgit Auerbach  
Gutachter (Studienakademie): Dipl.-Kauffrau Susanne Teumer

Ausgabe des Themas: **29.05.2017**  
Abgabe der Arbeit an den SG am: **21.08.2017, 14:00:00**

  
Prof. Dr. Katja Flehmig  
Vorsitzende des Prüfungsausschusses  
Wirtschaft



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Problemstellung und Ausgangssituation</i>	1
1.2 <i>Zielsetzung und Vorgehensweise</i>	2
<b>2. Theoretische Grundlagen zur Personalentwicklung.....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Aufgaben der Personalentwicklung</i>	3
2.2 <i>Umsetzung der Personalentwicklung</i>	4
2.3 <i>Bisherige Erkenntnisse aus der Praxisarbeit III - Zusammenfassung</i>	6
2.3.1 <i>Demografischer Wandel</i>	6
2.3.2 <i>Industrie 4.0</i>	7
<b>3. Recruiting 4.0 .....</b>	<b>8</b>
3.1 <i>Einleitung</i>	8
3.2 <i>Personalentwicklung</i>	10
3.2.1 <i>Generation Y und Z – Erwartungen und Ansprüche</i>	10
3.2.2 <i>Qualifikationsmatrix</i>	12
3.2.3 <i>Kompetenzprofil</i>	13
3.2.4 <i>Gestaltung der Ausbildung</i>	15
3.2.5 <i>Mitarbeiterqualifizierung</i>	16
3.3 <i>Personalbeschaffung und Personalauswahl</i>	19
3.3.1 <i>Rekrutierung von Auszubildenden</i>	19
3.3.2 <i>Rekrutierung von Fachkräften</i>	22
3.3.3 <i>Personalauswahl</i>	22
3.4 <i>Personaleinsatz</i>	23
3.4.1 <i>Allgemeine Veränderungen</i>	23
3.4.2 <i>Arbeitsinhalt</i>	24
3.4.3 <i>Arbeitsort</i>	25
3.4.4 <i>Arbeitszeit</i>	26
3.5 <i>Personalbindung</i>	26

3.5.1	<i>Darstellung als attraktiver Arbeitgeber</i>	26
3.5.2	<i>Employer Branding</i>	27
3.5.3	<i>Retention Management</i>	29
<b>4.</b>	<b>Best Practice Modell für den Benseler Standort Frankenberg .....</b>	<b>32</b>
4.1	<i>Einleitung</i>	32
4.2	<i>Personalentwicklung</i>	32
4.2.1	<i>Gestaltung der Ausbildung</i>	32
4.2.2	<i>Mitarbeiterqualifizierung</i>	34
4.2.3	<i>Nachwuchs- und Führungskräfteprogramm</i>	36
4.3	<i>Personalbeschaffung</i>	37
4.4	<i>Personalauswahl</i>	40
4.5	<i>Beschäftigungsmodelle</i>	41
4.6	<i>Vermarktung als attraktiver Arbeitgeber</i>	41
4.6.1	<i>Social Media</i>	41
4.6.2	<i>Gesundheitsmanagement</i>	43
4.6.3	<i>Betriebliches Vorschlagswesen</i>	44
4.6.4	<i>Work-Life-Balance</i>	45
4.6.5	<i>Entgeltgestaltung</i>	45
<b>5.</b>	<b>Mögliche Probleme demografieorientierter Kompetenzentwicklung .....</b>	<b>47</b>
5.1	<i>Probleme bei älteren Mitarbeitern</i>	47
5.2	<i>Probleme bei jüngeren Mitarbeitern</i>	48
5.3	<i>Sonstige Probleme verursacht durch Industrie 4.0 und dem demografischen Wandel</i>	48
<b>6.</b>	<b>Schlusswort.....</b>	<b>50</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>52</b>
	<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>56</b>
	<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>57</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Faktoren der Personalentwicklung.....	4
Abbildung 2 Erwartete Auswirkung der definierten Megatrends .....	8
Abbildung 3 Die Rolle des Menschen in der Produktion .....	9
Abbildung 4 Reaktionsmöglichkeiten auf den Wertewandel .....	11
Abbildung 5 Industrie 4.0 - Kompetenzansprüche für Produktionsmitarbeiter .....	14
Abbildung 6 Top 25 der relevantesten Kompetenzen für Industrie 4.0 .....	15
Abbildung 7 Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung .....	18
Abbildung 8 Alternative Bewerbergruppen - Vergleich Potential und Realität .....	19
Abbildung 9 Herausforderungen in der Rekrutierung von Auszubildenden .....	21
Abbildung 10 Reaktionsmöglichkeiten auf den demografischen Wandel .....	26
Abbildung 11 Reaktionsmöglichkeiten auf die Digitalisierung .....	27
Abbildung 12 Vorgehensweise Employer Branding .....	28
Abbildung 13 Top 10 der relevanten Social-Media-Dienste.....	42
Abbildung 14 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt (1).....	A
Abbildung 15 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt (2).....	B
Abbildung 16 Folgen der Automatisierung für einzelne Berufsfelder .....	C
Abbildung 17 Erfassung von Adress- und Kontaktdaten.....	I
Abbildung 18 Anschreiben.....	I
Abbildung 19 Erfassung Werdegang .....	J
Abbildung 20 Weitere Angaben zur Verfügbarkeit.....	K
Abbildung 21 Anfügen von Dokumenten .....	K
Abbildung 22 Sonstiges .....	K

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Rangfolge der Anreizfaktoren der Unternehmensattraktivität und Mitarbeiterbindung .....	30
Tabelle 2 Qualifikationsmatrix der Benseler Firmengruppe .....	35
Tabelle 3 Ermittlung des Handlungsbedarfs für Retention Management.....	E
Tabelle 4 Besonders geeignete Retention-Management-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter.....	F
Tabelle 5 Qualifikationsmatrix der Benseler Firmengruppe - vollständig .....	H

## **Abkürzungsverzeichnis**

AC	Assessment Center
AN	Arbeitnehmer
BBS	Benseler Beschichtungen Sachsen GmbH & Co. KG
BS	Benseler Sachsen GmbH & Co. KG
Bzw.	Beziehungsweise
CBT	Computer Based Training
CI	Corporate Identity
ca.	Circa / Zirka
DAC	Digital Assessment Center
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung
etc.	et cetera (dt. und die übrigen Dinge)
GenY	Generation Y
GenZ	Generation Z
Ggf.	Gegebenenfalls
o.ä.	oder ähnliche/n/s
PA	Praxisarbeit
PC	Personal Computer
WBT	Web Based Training
z.B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Ausgangssituation

Wie bereits ausführlicher in der Praxisarbeit III beschrieben, werden im Laufe der nächsten Jahre immer mehr Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels zu spüren bekommen. Das Durchschnittsalter ihrer bisherigen Stammbelegschaft steigt immer weiter. Zum einen ergibt sich diese Steigerung durch den geringen Bedarf an neuen Mitarbeitern bzw. an der nur geringen Anzahl an frei werdenden Stellen im Unternehmen. Zum anderen wirkt sich auch der Fachkräftemangel negativ darauf aus. Derzeit treten die geburtenschwachen Jahrgänge in das Berufsleben ein bzw. sind bereits eingetreten. Aufgrund ihrer geringen Anzahl ist es für Unternehmen schwieriger geworden, entsprechend gut ausgebildete neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Zur Folge hat dies einen sinkenden Anteil der Mitarbeiter unter 30 Jahren in der Belegschaft (siehe PA III).

Die Bewerberauswahl wird zunehmend durch den Wertewandel in der Generation Y und Z erschwert. Die beiden stark auf Individualität und auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance orientierten nachfolgenden Generationen stellen ganz neue Anforderungen an ihre Arbeitgeber. In Zukunft ist nicht nur die Gestaltung der Entlohnung wichtig, sondern z.B. auch attraktive Arbeitszeitmodelle und sonstige Benefits, welche Unternehmen bieten können.

Eine zweite Problemstellung sollte bei der Personalentwicklung ebenfalls berücksichtigt werden – Industrie 4.0. Dies bedeutet die Vernetzung aller Fertigungs- und Produktionsprozesse innerhalb eines Unternehmens, sowie die fortschreitende Digitalisierung und Modernisierung von Maschinen und Arbeitsplätzen. Im Idealfall können die Maschinen mit Hilfe von Sensoren und der Internetverbindung miteinander kommunizieren und ggf. sogar Bestellungen selbst auslösen. Die Folge daraus ist das Verschwinden von einfachen Routinetätigkeiten, welche bisher manuell von Mitarbeitern ausgeübt worden. Ziel der vierten Industriellen Revolution ist eine zunehmende Selbstständigkeit innerhalb der Produktionshallen zu erreichen, welche von den Maschinen und Anlagen größtenteils selbst ausgeführt wird. Daraus schließt sich die Vermutung, dass der Personalbedarf in den betroffenen Bereichen generell geringer werden wird. Für die dann noch übrigen Stellen hingegen wachsen die Anforderungen an ihren Arbeitsplatz. Allein durch verschiedenste Programmiertätigkeiten sind zusätzliche Qualifikationen und Ausbildungen notwendig, um die Selbstständigkeit der Produktion dauerhaft und reibungslos gewährleisten zu können.

## 1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das theoretische Ziel der Bachelorthesis liegt in der Erarbeitung von Vorschlägen für ein unternehmensspezifisches Personalentwicklungskonzeptes für den Benseler Standort Frankenberg. Dieses Konzept soll dabei auf die Personalentwicklung unter Berücksichtigung der veränderten Voraussetzungen des demografischen Wandels und der Digitalisierung eingehen, neue Methoden für Personalbeschaffung und – auswahl aufzeigen, Faktoren aufzeigen, welche beim Personaleinsatz berücksichtigt werden müssen, sowie Maßnahmen zur Personalbindung vorstellen.

Des Weiteren soll analysiert werden, welche Qualifikationen und Kompetenzen für die kommende Modernisierung notwendig sein könnten und wie man die Belegschaft darauf vorbereiten kann. Auch mögliche Probleme, welche die Digitalisierung mit sich bringen kann, sollen berücksichtigt werden.

Das praktische Ziel erfüllt sich durch die Übertragung der Vorschläge auf den Praxispartner. Es erfolgt eine Darstellung, welche Maßnahmen bereits vereinbart oder gar umgesetzt worden sind, sowie ein Überblick, welche Maßnahmen ergänzend umgesetzt werden können. Ziel ist eine Handlungsempfehlung zur weiteren Vorgehensweise.

Das methodische Ziel zur Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes beinhaltet die Anwendung der theoretischen Grundlagen mit Hilfe von entsprechender Fachliteratur zu den Themengebieten „Demografischer Wandel“ und „Industrie 4.0“. Ergänzt werden die theoretischen Kenntnisse mit aktuellen Artikeln aus Fachzeitschriften und Internetportalen. Ergebnisse aus den Praxisarbeiten II und III werden ebenfalls in die Bachelorthesis einbezogen. Die PA II befasste sich mit dem Thema „Analyse und Erarbeitung von flexiblen Beschäftigungsmodellen unter Berücksichtigung des flexiblen Einsatzes bei einem Lohndienstleister am Beispiel der Benseler Beschichtungen Sachsen GmbH & Co. KG“, die PA III behandelte das Thema „Demografische Entwicklung und Industrie 4.0. Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Personalrekrutierung unter Berücksichtigung von Industrie 4.0 bei einem Lohndienstleister“.

Zur praktischen Erstellung des Personalentwicklungskonzeptes werden die vom Praxispartner zur Verfügung gestellten Kennzahlen zur aktuellen demografischen Situation genutzt, sowie Informationen zu aktuellen Entwicklung aus der „Arbeitsgruppe 4.0“ einbezogen.

## 2. Theoretische Grundlagen zur Personalentwicklung

### 2.1 Aufgaben der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, den zukünftigen Bedarf an Personal sowie die fehlenden Qualifikationen für ein Unternehmen oder einen bestimmten Unternehmensbereich zu definieren. Des Weiteren beschäftigt sich die Personalentwicklung mit den Möglichkeiten, wie Personal für ein Unternehmen gewonnen werden kann. Dabei werden die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten betrachtet, sowie Anreizformen und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, um das Unternehmen als möglichst attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.<sup>1</sup>

Im Vordergrund der Personalentwicklung sollte stets die Mitarbeiterförderung stehen, um mit bereits vorhandenen personellen Ressourcen anstehenden neuen Aufgaben und Veränderungen qualifiziert entgegentreten zu können.<sup>2</sup>

Die detailliertere Zielstellung der Personalentwicklung lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten.

Unternehmen möchten mit Hilfe eines gut aufgebauten Personalentwicklungskonzeptes Fach- und Führungskräfte langfristig sichern, Mitarbeiter entsprechend des Bedarfs qualifizieren sowie richtig einsetzen, die Qualifikationen an die Erfordernisse der Technologie stetig anpassen, Nachwuchskräfte und Führungspotential (möglichst aus den eigenen Reihen) ermitteln, das Leistungsverhalten der Mitarbeiter optimieren und die Fluktuation senken.

Mitarbeiter erhoffen sich aus der Personalentwicklung eine Verbesserung der Lebensführung, eine Optimierung ihrer persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, attraktive Vergütungsmodelle, als auch die Übernahme von Verantwortung mit dem Ziel der Selbstverwirklichung.

Vorgesetzte hingegen erwarten, dass ein Entwicklungskonzept die Unternehmensziele vorlebt und verdeutlicht, sie bessere Kenntnisse über die Qualifikationen und aller Fähigkeiten der Mitarbeiter bekommen, um sie dementsprechend einsetzen zu können, und dass sie über eine entsprechende Verantwortungsfähigkeit besitzen, in welcher sie kreativ sein können.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Offensive Mittelstand, 2012, S. 139

<sup>2</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 36

<sup>3</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 442 - 443

## 2.2 Umsetzung der Personalentwicklung

Die Umsetzung der Personalentwicklung sollte schrittweise erfolgen. Eine Übersicht über die Reihenfolge der einzelnen Schritte ist in der folgenden Abbildung 1 Faktoren der Personalentwicklung zu erkennen:



**Abbildung 1 Faktoren der Personalentwicklung**  
(vgl. Offensive Mittelstand, 2012, S. 141)

Die Personalbedarfsplanung legt fest, zu welchem Zeitpunkt wie viel Personal mit welchen Qualifikationen benötigt wird.

Dieser Bedarf ist erstens abhängig von den Kundenanforderungen, denn die Kunden bestimmen über den Auftragsumfang eines Unternehmens.

Zweitens spielen die technologischen Entwicklungen eines Unternehmens eine große Rolle bei der Planung des Personalbedarfs. Moderne Anlagen und Maschinen, wie sie z.B. durch Industrie 4.0 gefordert werden, können den Personalbedarf minimieren bzw. verlangen sie dem Bediener neue Qualifikationen ab.

Als dritter Punkt wird die Personalbedarfsplanung von gesetzlichen bzw. rechtlichen Auflagen beeinflusst. Dies kann z.B. das steigende Renteneintrittsalter sein, welches staatlich vorgeschrieben wird.

Zu guter Letzt spielen auch Veränderungen im sozialen Umfeld eine bedeutende Rolle. Väter nehmen beispielsweise zunehmend ihren Anspruch auf Elternzeit wahr, jüngere Mitarbeiter zeigen häufiger die Bereitschaft, ihren Arbeitgeber zu wechseln, im Allgemeinen wird großer Wert auf eine ausgeglichene, aber auch individuelle Work-Life-Balance gelegt.<sup>4</sup>

Die Personalbeschaffung baut auf den Grundlagen der Bedarfsplanung auf. Sie umfasst die Suche nach den geeigneten zukünftigen Mitarbeitern auf internen und/oder externen Wegen.

Nachdem die Anforderungen an den oder die zukünftigen Mitarbeiter festgelegt worden sind, wird eine Stellenanzeige veröffentlicht. Zunächst erfolgt dies unternehmensintern. Die Mitarbeiter haben somit die Chance, sich persönlich weiter zu entwickeln und neuen Aufgaben entgegen zu treten. Bleibt die interne Suche erfolglos, wird die Stellenanzeige extern veröffentlicht. Dabei können verschiedene Kommunikationswege genutzt werden. Die freie Stelle kann auf klassischem Wege in Tages-

<sup>4</sup> Vgl. Offensive Mittelstand, 2012, S. 141 - 142

zeitungen oder Online-Jobbörsen (z.B. Monster oder Jobbörse der Agentur für Arbeit) beworben werden, aber auch auf modernen Internetplattformen wie Facebook, Xing oder diverse andere Portale, welche auf die Website der Benseler Firmengruppe verweisen.

Als Antwort auf die Stellenanzeige erhält das Unternehmen nun sowohl online als auch auf postalischen Wege Bewerbungsmappen von Interessenten, welche für die Personalabteilung die Grundlage für eine Vorauswahl bilden.<sup>5</sup>

Im Anschluss erfolgen nun die Sichtung der Bewerbungsmappen und die Überprüfung dieser auf Vollständigkeit. Es wird anhand formaler Kriterien bereits eine Vorauswahl getroffen. Werden die formalen Kriterien erfüllt, wird nun geprüft, welche Qualifikationen ein Bewerber nachweisen kann und wie diese Qualifikationen auf die ausgeschriebene Stelle passen.

Hat man dann den oder die vorerst passenden Bewerber gefunden, werden diese nun persönlich zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Anhand von Gesprächen und fachspezifischen Interviews wird der Bewerber nun auf seine endgültige Eignung geprüft. Ergänzt werden können diese Interviews durch Probearbeit oder Assessments.

Nach der Durchführung dieser Schritte entscheidet sich die Geschäftsleitung und die Personalabteilung nun für den am besten geeigneten Bewerber und bietet diesem einen Arbeitsvertrag an.<sup>6</sup>

Nach dem Auswahlprozess wird der neue Mitarbeiter, der sich zunächst in einer Probe phase befindet, an seinen Arbeitsplatz eingesetzt. Von jetzt an werden seine beruflichen Fertigkeiten und Kenntnisse im Unternehmensalltag geprüft. Auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen werden dabei beachtet.

Die Beurteilung dieser Faktoren bildet die Grundlage für eine langfristige berufliche Zukunft des Mitarbeiters in dem Unternehmen. Dabei beurteilen sowohl Unternehmen als auch der Mitarbeiter selbst, ob z.B. Über- oder Unterforderungen erkennbar sind oder die Zufriedenheit beiderseitig auf Dauer gewährleistet ist. An dieser Stelle sollten auch mögliche Entwicklungswege für den Mitarbeiter berücksichtigt werden.<sup>7</sup>

Nachdem ein Unternehmen seine Mitarbeiter sorgfältig ausgewählt hat und diese sich erfolgreich im Arbeitsalltag bewährt haben, ist es in einer Zeit des Fachkräfte mangs von großer Bedeutung diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Über die Bindung entscheiden sogenannte harte und weiche Faktoren. Zu den harten Faktoren zählt die Lohn- und Gehaltsgestaltung. Eine attraktive Vergütung der Arbeitsleistung kann bei den Angestellten für große Zufriedenheit sorgen.

---

<sup>5</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 125 - 152

<sup>6</sup> Vgl. Becker, 2009, S. 441

<sup>7</sup> Vgl. Offensive Mittelstand, 2012, S. 143

Aber auch die weichen Faktoren, wie Arbeitsklima, abwechslungsreiche Tätigkeiten, Arbeitszeitgestaltung, Unternehmenskultur und Führungsstile entscheiden darüber, ob ein Mitarbeiter bleibt oder kündigt. Bindungsmöglichkeiten kann ein Unternehmen z.B. durch Aus- oder Weiterbildungsprogramme ermöglichen und über die Gewährleistung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.<sup>8</sup>

## 2.3 Bisherige Erkenntnisse aus der Praxisarbeit III - Zusammenfassung

### 2.3.1 Demografischer Wandel

In der PA III wurden Prognosen getroffen, wie sich der demografische Wandel auf den Standort Frankenberg auswirken könnte. Nicht berücksichtigt wurden bei diesen Prognosen jedoch die Anzahl der Neueinstellungen, die Übernahme von Auszubildenden oder vorzeitige Renteneintritte sowie die Fluktuationsquote, weshalb die Prognose auch nur bedingt aussagekräftig ist. Unter diesen Voraussetzungen war zu erkennen, dass die Mitarbeiterzahl im Jahre 2027 nur noch 241 Mitarbeiter betragen wird. Die Hauptaltersgruppen in der Belegschaft liegen dann bei 38-46 Jahre und bei 59-65 Jahre. Ohne Berücksichtigung der genannten Personengruppen fällt im Jahr 2027 der Anteil der unter 30-jährigen Mitarbeiter weg. Daran ist das Altern der Belegschaft deutlich zu erkennen.

Zusätzlich wurde die Altersstruktur für die beiden Frankenberger Unternehmen am Standort aufgeschlüsselt. Daraus ergab sich, dass die Firma BS vier Altershauptgruppen im Jahr 2017 hat. Die Erste ist ca. 28 Jahre alt, die letzten drei liegen im Bereich zwischen 50 und 62 Jahren. Dies ist sehr kritisch zu betrachten, da sich im Jahr 2027 die erste Gruppe auf ca. 38 Jahre verschiebt und die zweite Gruppe ca. 60 Jahre alt sein wird. Die dritte und vierte Gruppe werden aufgrund der Renteneintritte dann wegfallen sein.

Ähnlich ist die Situation in der Firma BBS zu betrachten. Hier gibt es eine Hauptgruppe, welche 2017 ca. 32 Jahre und eine zweite Gruppe, welche ca. 55 Jahre alt ist. Die beiden Gruppen werden zwar 2027 noch vorhanden sein, jedoch könnte die zweite Gruppe in ihrer Anzahl bereits gesunken sein.

Langfristig gesehen sollte auch der Altersdurchschnitt am Standort kritisch betrachtet werden. Derzeit liegt dieser bei 45 Jahren. In zehn Jahren wird dieser um weitere fünf Jahre gestiegen sein, wenn man nicht versucht, diesen durch die Gewinnung junger Fachkräfte zu reduzieren. Besonders stark wird dieser Altersdurchschnitt durch den Anteil von 51,13% ungelernten Produktionsmitarbeitern beeinflusst. Im

---

<sup>8</sup> Vgl. Offensive Mittelstand, 2012, S. 144

Jahr 2017 sind diese rund 48 Jahre alt. In zehn Jahren wird diese Gruppe im Schnitt 52 Jahre alt sein.

Ebenfalls wurde in der PA III festgestellt, dass in den nächsten zehn Jahren 68 Rentenabgänge zu verzeichnen sind. Darunter befinden sich zwölf Abgänge im Facharbeiterkreis und sechs im Bereich der kaufmännisch Angestellten.

### 2.3.2 Industrie 4.0

Industrie 4.0 beschreibt die Vernetzung der Fertigungs- und Produktionsprozessen über das Internet, sodass eine sogenannte Smart Factory entsteht. Die Maschinen innerhalb einer Produktion kommunizieren völlig selbstständig miteinander.<sup>9</sup> So können z.B. Rohstoffbedarfe und Abläufe in Echtzeit erfasst und bearbeitet werden. Um dies zu gewährleisten ist vor allem von technischer und informatischer Seite viel Aufwand nötig.

Durch die neue Phase der Industrialisierung erwartet man zahlreiche Veränderungen in der Arbeitswelt. Zum einen erfolgt der Einsatz neuer Kommunikationsmittel und das Internet wird dabei eine noch bedeutendere Rolle spielen als ohnehin schon.<sup>10</sup> Zum anderen wird sich auch für die Mitarbeiter vieles ändern. Routinetätigkeiten bzw. Tätigkeiten, welche nur geringe Qualifikationen voraussetzen, werden wegfallen, allerdings werden auch neue Berufsbilder und Arbeitsplätze entstehen. Für Mitarbeiter, welche z.B. bisher die Tätigkeit eines Anlagenbedieners o.ä. ausgeübt haben, werden sich möglicherweise die Ansprüche erhöhen. Da die Anlagen immer komplexer werden und somit dem Bediener mehr Wissen abverlangen, wird an dieser Stelle Weiterbildungsbedarf entstehen, sowie die Erweiterung der Lehrinhalte in den Ausbildungsberufen.<sup>11</sup>

Der Praxispartner hat für die Problematik „Industrie 4.0“ eine standortübergreifende Arbeitsgruppe gebildet, welche es sich zur Aufgabe gemacht hat, einen Masterplan für die Umsetzung zu entwickeln. Dieser Masterplan umfasst alle Unternehmensbereiche von der Logistik, über die Produktion bis hin zur Verwaltungsebene. Im Folgenden wird speziell auf die bereits bestehenden Überlegungen und Planungen für den Personalbereich eingegangen. Diese sind sowohl für den Benseler-Standort Frankenberg gültig, aber auch standortübergreifend.

---

<sup>9</sup> Vgl. Schäfer; Pinnow, 2015, S. 06

<sup>10</sup> Vgl. Reischauer, 2015, S. 271 - 273

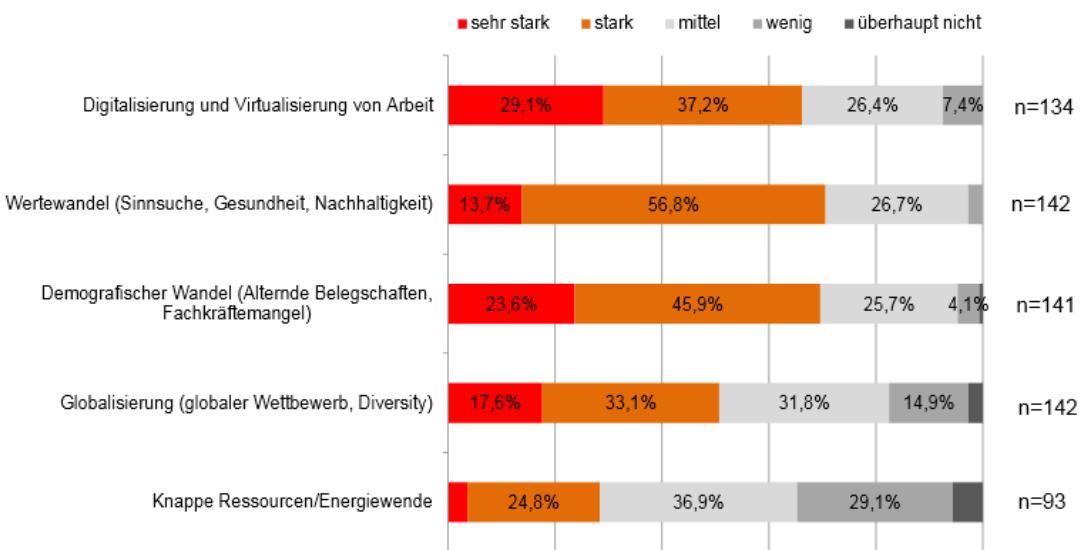
<sup>11</sup> Vgl. online: Flyacts (29.03.2017)

### 3. Recruiting 4.0

#### 3.1 Einleitung

In den folgenden Jahren wird die Arbeitswelt durch einige Trends einem Wandel unterliegen. Folgende Abbildung zeigt die erwarteten fünf Megatrends auf und die Einschätzung der Unternehmen zur Auswirkungswahrscheinlichkeit:

Wie stark werden sich die folgenden Megatrends Ihrer Einschätzung nach in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement auswirken?



Copyright DGFP e.V.

**Abbildung 2 Erwartete Auswirkung der definierten Megatrends**  
(DGFP, 2015, S. 06)

Aus dieser Abbildung ist zu erkennen, dass besonders in den Bereichen „Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit“, „Wertewandel“ und „Demografischer Wandel“ starke Veränderungen erwartet werden.

Trotz des hohen Maßes an Digitalisierung wird der Mensch auch in der vierten Industriellen Revolution weiterhin eine bedeutende Rolle spielen. Die Arbeitswelt wird sich für ihn allerdings verändern. Für die Zukunft erwartet man, dass der Hauptteil der Aufgaben aus kontrollierenden Tätigkeiten bestehen wird, wodurch sich für den einzelnen Mitarbeiter eine Komplexitätssteigerung ergibt. Um diese zu bewältigen, werden Unternehmen nicht auf Trainings, Weiterbildungen oder Qualifizierungsmaßnahmen verzichten können. Die Abbildung 3 Die Rolle des Menschen in der Produktion fasst die neuen Anforderungen an die Mitarbeiter zusammen:



**Abbildung 3 Die Rolle des Menschen in der Produktion**

(Huber, 2016, S. 287)

Des Weiteren erhofft man sich eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Produktionsbereich. Durch die Digitalisierung können Produktionsabläufe vereinfacht werden, Monotonie kann reduziert werden und gesundheitliche Belastungen sollen mit Hilfe von Assistenzsystemen abnehmen.

Diese Veränderungen werden positive Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit, auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Gesundheit der Mitarbeiter und auf das Qualifikationsniveau haben. Aufgrund abwechslungsreicher und komplexer Tätigkeiten steigt die Motivation der Mitarbeiter. Die Interaktion zwischen Mensch und Maschine in Kombination mit dem demografischen Wandel bringt zusätzlich sinnvolle ergonomische Verbesserungen im Produktionsbereich mit sich. Generell wird die Arbeit im Produktionsbereich zukünftig durch technische und elektronische Geräte unterstützt werden. Tablets, Brillen (z.B. Google Glass) oder auch Datenhandschuhe werden den Alltag vieler Mitarbeiter vereinfachen.<sup>12</sup>

Eine Übersicht zu weiteren Thesen zur Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt ist im Anhang 1 unter Abbildung 14 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt (1) und Abbildung 15 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt (2) zu finden.

<sup>12</sup> Vgl. Huber, 2016, S. 285 - 289

## 3.2 Personalentwicklung

### 3.2.1 Generation Y und Z – Erwartungen und Ansprüche

Wie bereits in der PA III beschrieben, wird der Großteil der Beschäftigten in wenigen Jahren von den Generationen Y und Z dominiert sein. Diese beiden Generationen unterscheiden sich in ihren Erwartungen vom (Arbeits-)Leben jedoch deutlich von ihren Vorgängern.

Die Generation Y umfasst alle Menschen, welche im Zeitraum zwischen 1981 bis 1995 geboren worden sind.

Für diese Generation ist der Umgang mit Technik völlig selbstverständlich. Bereits im Kindesalter wurden sie mit Internet und sozialen Netzwerken konfrontiert. Den Zugang zu Wissen und neuen Informationen verschafft sich diese Personengruppe ohne großen Aufwand innerhalb kürzester Zeit.

Ypsiloner zeichnen sich durch ihren Hang zum Individualismus aus. Sie erfuhrten in der Kindheit große Aufmerksamkeit und Fürsorge durch ihre Eltern und übertragen dies nun auf ihr späteres Berufsleben. In diesem ist wiederum eine ausgeglichene Work-Life-Balance von hoher Bedeutung. Berufs- und Privatleben sollen sich nicht mehr gegenseitig verdrängen, sondern miteinander harmonieren. Aus diesem Grund bevorzugen sie auch eher Fach- als Führungslaufbahnen. Ihnen ist es wichtiger sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen, als der Aufstieg auf der Karriereleiter. Dennoch sind sie karrierebewusst, in Kombination mit der Selbstverwirklichung.

Personaler müssen diese Faktoren zukünftig beachten, da sich diese Generation nicht an Unternehmen bindet. Sehen sie ihre Work-Life-Balance als nicht ausgeglichen an, wechseln sie frühzeitig den Arbeitgeber oder gründen ein eigenes Start-Up.<sup>13</sup>

Der Generation Z werden all die Menschen zugeordnet, welche nach 1995 geboren worden sind. Sie werden auch als Digital Natives bezeichnet, da sie bereits in der Kindheit noch intensiver mit digitalen Geräten (PCs, Laptops, Smartphones, Tablets, TV,...) konfrontiert worden sind als die Generation Y.

Momentan stehen sie noch am Anfang ihres Berufslebens, befinden sich meist noch in Ausbildung oder Studium. In einigen Jahren werden Unternehmen sich aber auf ihre Wertvorstellungen einstellen müssen. Ähnlich wie ihre Vorgänger sucht die Generation Z nach sinnstiftenden Tätigkeiten in ihrem Leben, denn dies ist für sie wichtiger als materieller Wohlstand und Erfolg. Ihre Bereitschaft für Überstunden ist begrenzt, da ihnen ein ausreichender Freizeitausgleich besonders wichtig ist. Den Erfolg in ihrem Berufsleben sehen sie eher begründet in einem vielseitigen Netzwerk, weniger

---

<sup>13</sup> Vgl. Domsch; Ladwig, 2014, S. 10 - 14

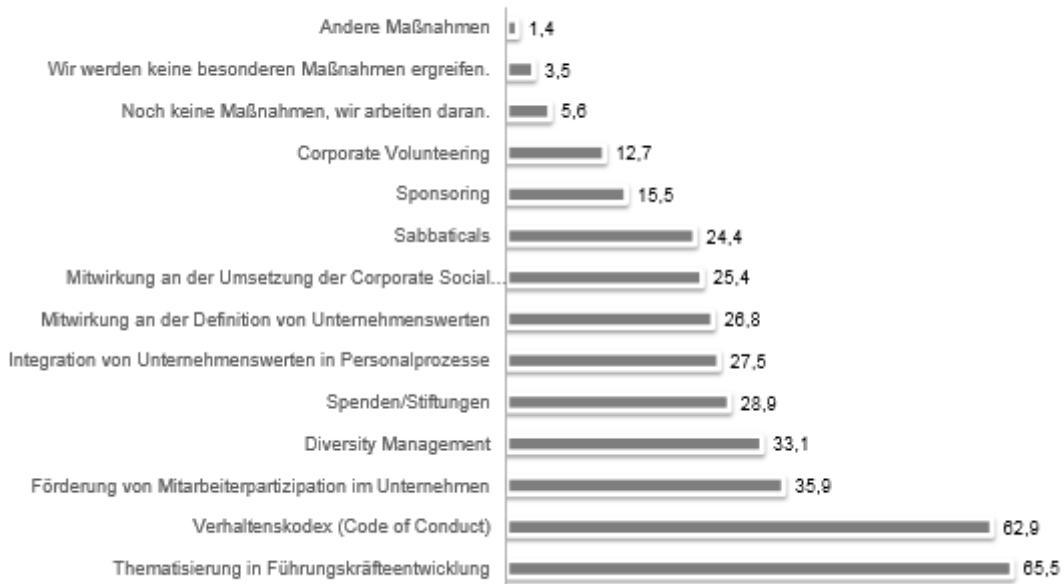
durch Qualifikationen. Oftmals haben viele von ihnen ebenfalls den Wunsch, ein eigenes Start-Up zu gründen.

Bei der Wahl ihres Arbeitgebers legen die Digital Natives besonders Wert auf die Meinung ihres Netzwerkes. Empfehlungen aus dem persönlichen Umfeld werden eher verfolgt, als ein vom Unternehmen erstelltes Image. Arbeitgeber sollten dies bei der Umsetzung des Employer Brandings beachten.

Die Generation Z legt großen Wert auf die strikte Trennung von Berufs- und Privatleben, genauso wie auf klare Aufgabenstellungen und ein gutes Arbeitsklima. Sie sind interessiert an flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltungen, wie z.B. Job-Sharing, Home-Office, Teilzeitarbeit, oder ähnliche Modelle.<sup>14</sup> Dazu mehr im Kapitel 3.4.4 Arbeitszeit.

Um dem Wertewandel der Gesellschaft im Berufsleben zu berücksichtigen gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Einige davon sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

**Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Wertewandel“?  
(Mehrfachnennungen möglich; n=142; in %)**



Copyright DGFP e.V.

**Abbildung 4 Reaktionsmöglichkeiten auf den Wertewandel**  
(DGFP, 2015, S. 09)

Zu erkennen ist, dass Unternehmen besonders Veränderungen im sozialen Bereich anstreben. Mitarbeiter sollen bei der Definition von Unternehmenswerten einbezogen werden, Verhaltenskodizes formuliert, Sabbaticals angeboten oder Führungskräfte aus den eigenen Reihen gewonnen werden.

<sup>14</sup> Vgl. Ingold, 2016, S. 04 - 12

### 3.2.2 Qualifikationsmatrix

Mit Hilfe einer Qualifikationsmatrix wird analysiert, welche Qualifikationen die Beschäftigten bisher schon erworben haben. Diese werden den Qualifikationen gegenüber gestellt, welche die Beschäftigten in Zukunft, z.B. durch Industrie 4.0, benötigen werden. Im Ergebnis erhält man einen Soll-Ist-Vergleich, aus welchem man den notwendigen Schulungsbedarf ableiten kann.<sup>15</sup>

Um notwendige Qualifikationen ermitteln zu können, sollten zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- Sollen die technischen Systeme den Menschen bzw. menschliche Fähigkeiten ersetzen oder ihn unterstützen? Sollen Informationen über die Menschen erzeugt, verarbeitet und aufbereitet werden oder für die Menschen?
- Soll der Mensch Bediener oder Nutzer der Technik sein? Werden die Mitarbeiter als kompetent Handelnde und (Mit-)Entscheidende gesehen oder als Produktionsressourcen, welche gesteuert und kontrolliert werden müssen?
- Soll die benötigte Flexibilität durch flexible Technik, durch flexible Menschen oder einer sinnvollen Kombination aus beiden Möglichkeiten entstehen?
- Soll die Organisationsphilosophie eines Unternehmens zentral oder dezentral gestaltet sein? Sollen Entscheidungen auf höheren Organisationsebenen fallen oder vor Ort möglich sein? Wie Transparent sollen Entscheidungsvorgänge sein?<sup>16</sup>

Derzeit lässt sich noch nicht genau festlegen, welche Qualifikationen für die Umsetzung von Industrie 4.0 definitiv benötigt werden und welche Tätigkeiten konkret wegfallen werden. Spekulativ können jedoch schon erste Prognosen getroffen werden, welche Berufsbilder entstehen könnten. Die folgenden Ergebnisse orientieren sich dabei auf Ergebnisse des internationalen Workshops der International Labour Organization und der Moscow School of Management mit dem Thema „Using Technology Foresights for Identifying Future Skills Needs“<sup>17</sup>.

In diesem Workshop wird zunächst eine Technology Roadmap<sup>18</sup> vorgestellt, welche drei Generationen smarter Systeme beschreibt. Der ersten Generation werden alle höchstentwickelten Automatisierungs-, Steuerungs- und Regelungstechnologien, welche bereits gegenwärtig schon vorhanden sind, zugeordnet. Die zweite Generation verfügt über zusätzliche Funktionen des maschinellen Lernens. In der dritten Ge-

---

<sup>15</sup> Vgl. online: Schultetus, 2005 (11.07.2017)

<sup>16</sup> Vgl. Kärcher, 2015, S. 49 - 52

<sup>17</sup> dt.: Verwendung von Technologievorhersagen zur Identifikation von zukünftigen Qualifikationsbedarfs

<sup>18</sup> Technologie Fahrplan

neration werden den smarten Systemen menschliche Eigenschaften zugeordnet, wie z.B. Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsleistungen. Man geht davon aus, dass besonders die dritte Generation smarter Systeme sich stark in der Zukunft etablieren wird. Die möglichen Qualifikationen die sich nun daraus ergeben könnten sind nun folgende:

- Für die Neu- bzw. Umgestaltung der Produktionsbereiche werden neue Sicherheitskonzepte erforderlich sein. Diese können aber nicht verallgemeinert festgelegt werden, sondern müssen flexibel für jeden Arbeitsprozess bestimmt werden. Sicherheit stellt nun eine Querschnittsqualifikation für viele verschiedene Berufsbereiche dar.
- Der „Industrieinformatiker“ könnte als neuer dualer Ausbildungsberuf entstehen mit den Kernbereichen Mechanik, Elektronik und Informatik. Alternativ könnte der Industrieinformatiker auch eine Weiterbildungsmöglichkeit für den Mechatroniker sein.
- Im Hochschulbereich könnte der Studiengang „Industrielle Kognitionswissenschaft“ definiert werden. Die Schwerpunkte des Studiengangs liegen bei der Gestaltung verteilter Sensor-/Aktornetze, Robotik, Wahrnehmung und Kognition.
- Spezialisierungen in der „Automationsbionik“ sind ebenfalls denkbar, in welcher die biologischen Wahrnehmungen und Kognitionen des Menschen auf Robotik bezogen werden.

Für die Aus- und Weiterbildung sollten neben den technologischen Veränderungen auch die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine in die Ausbildungspläne einbezogen werden. Zum Beispiel werden Fabrikplaner in Zukunft auch Informations- und Produktionstechnologische Kenntnisse benötigen. Techniker werden besonders umfangreiche mechatronische Kenntnisse benötigen, Ingenieure und Softwareentwickler werden zukünftig eng zusammenarbeiten, da Maschinenbau und Softwareentwicklung voneinander stark abhängig sein werden.<sup>19</sup>

### **3.2.3 Kompetenzprofil**

Zur möglichst umfangreichen Erfassung der bereits vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter, sollten nicht nur die beruflichen Fachkompetenzen erfasst werden, sondern auch weitere Fähigkeiten, welche für den bisher ausgeübten Beruf noch keine Rolle gespielt haben.

*BSP: Herr A. ist Beschicker im Produktionsbereich Beschichtungen. In seiner Freizeit beschäftigt er sich gern mit Computern, kann diese reparieren und programmiert*

---

<sup>19</sup> Vgl. Hartmann; Bovenschulte, 2013, S. 34 - 35

Programme. Für seine Beschickertätigkeit hat dieses Hobby bisher keinen Nutzen gehabt. Im Falle der Digitalisierung des Produktionsbereiches könnte ihm dieses Hobby jedoch einige Vorteile verschaffen.

Um all diese relevanten Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erfassen, ist es zusätzlich notwendig ein Kompetenzprofil zu erstellen. Kompetenzmodelle erfassen nicht nur die fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern auch die überfachlichen, welche sich aus Methodenkompetenz, soziale Kompetenz, Teamfähigkeit und persönliche Kompetenz zusammensetzen.<sup>20</sup>

In der folgenden Abbildung 5 Industrie 4.0 - Kompetenzansprüche für Produktionsmitarbeiter wurde zusammengefasst, welche grundlegenden Kompetenzen für die gewerblichen Mitarbeiter notwendig sein werden.



**Abbildung 5 Industrie 4.0 - Kompetenzansprüche für Produktionsmitarbeiter**

(online: ap Verlag GmbH, 12.07.2017)

Erstellt wurde diese Übersicht vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO), welches im Auftrag der Ingenuis AG Auswirkungen der Digitalisierung / Automatisierung im Produktionsbereich untersucht hat. Befragt wurden dazu 518 Produktionsverantwortliche.<sup>21</sup>

Im Ergebnis stimmte die Mehrheit dafür, dass vor allem das lebenslange Lernen als Grundeinstellung der Mitarbeiter eine hohe Bedeutung hat. Auch Fähigkeiten wie höhere IT-Kompetenzen, die Mitarbeit an Problemlösungsprozessen, das Beherrschung von komplexen Sachverhalten und das eigenverantwortliche Treffen von Entscheidungen werden von den Mitarbeitern in Zukunft wohl abverlangt werden.

<sup>20</sup> Vgl. online: Kley, 2013, (12.07.2017)

<sup>21</sup> Vgl. online: ap Verlag GmbH, 2014 (12.07.2017)

### 3.2.4 Gestaltung der Ausbildung

Nachdem Qualifikationsmatrizen und Kompetenzprofile für alle relevanten Stellen beschrieben worden sind, ist es ebenso wichtig, dies auch für die Ausbildungsstellen anzufertigen. Daraus ist erkennbar, ob es notwendig sein wird, neue Ausbildungsberufe anzubieten bzw. zu entwickeln, oder ob bestehende Ausbildungsberufe durch zusätzliche Lerninhalte ergänzt werden können.

#### Praxisbeispiel für die Gestaltung der Industrie 4.0 – Ausbildung

*Das Unternehmen Siemens bildet am Siemens Professional Education (SPE) in Berlin angehende Zerspannungsmechaniker, Mechatroniker und Elektroniker, sowie Kaufleute und Ingenieure aus und integriert zusätzliche digitale Ausbildungsinhalte in die bestehenden Rahmenlehrpläne.<sup>22</sup>*

*In Vorbereitung startete Siemens das Projekt „Industrie 4.0@SPE“ und entwickelte schrittweise die neuen Lehrinhalte und Rahmenbedingungen für die Ausbildungen. Anstatt neue Ausbildungsberufe zu kreieren, ergänzten sie die bisherigen durch zusätzliche digitale Inhalte. Grundlage für diese neuen Inhalte war der umfangreiche Erfassungsvorgang der zukünftig relevantesten Kompetenzen. Die wichtigsten 25 Kompetenzen für Industrie 4.0 sind in Abbildung 6 Top 25 der relevantesten Kompetenzen für Industrie 4.0 dargestellt.*

Top 25 der für Industrie 4.0 relevanten Kompetenzen

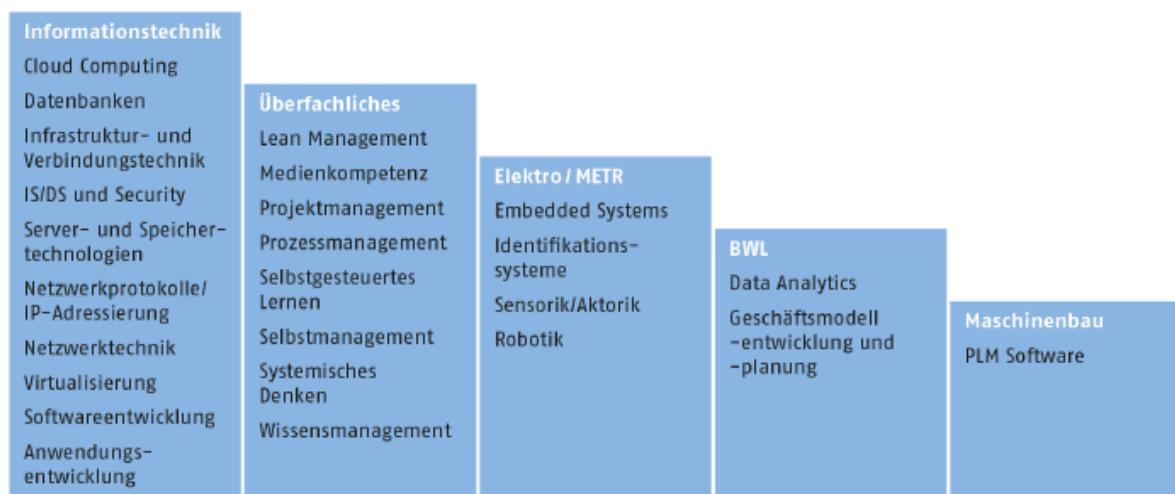


Abbildung 6 Top 25 der relevantesten Kompetenzen für Industrie 4.0  
(online: Kunz, 2015, 13.07.2017)

*Zu erkennen ist, dass jeder Bereich von der Digitalisierung betroffen sein wird. Besonders stark der informationstechnische Bereich, sowie aber auch die überfachlichen Fähigkeiten.*

<sup>22</sup> Vgl. Erb, 2017, S. 26 - 27

*Diese Kompetenzen wurden dann für jede Stelle im Unternehmen in ein Kompetenzprofil übertragen mit dem entsprechenden Ist-Stand. Parallel dazu ermittelte man stellenspezifisch die Soll-Anforderungen und wusste anschließend, auf welche Schwerpunkte in Zukunft besonders hoher Wert gelegt werden wird.*

Neben den Ausbildungsstellen muss auch die Qualifikation der Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten überprüft werden. Diese sollten in der Lage sein, den Auszubildenden die neuen Lerninhalte entsprechend zu vermitteln.

### **3.2.5 Mitarbeiterqualifizierung**

Eine Hauptaufgabe für die Personalentwicklung wird in Zukunft sein, die Belegschaft digital kompetent zu machen. Dazu muss die digitale Fitness eines jeden einzelnen Mitarbeiters erweitert werden. Das setzt wiederum für die Mitarbeiter voraus, dass sie ein gewisses Interesse gegenüber der Digitalisierung zeigen und den Veränderungen offen gegenüber stehen. Die digitale Fitness beinhaltet Anwendungskenntnisse für den jeweiligen Arbeitsbereich des Mitarbeiters, aber auch ein grundsätzliches Wissen über die technologischen Möglichkeiten.<sup>23</sup>

Um die bestehende Belegschaft fit für die Digitalisierung zu machen, können Unternehmen zwischen verschiedenen Wegen wählen.

#### **a) E-Learning**

E-Learning beschreibt die Weiterbildung in Kombination mit neuen Technologien. Dafür werden z.B. das Internet, Videosysteme oder Videokonferenzen genutzt. Dies ermöglicht, E-Learning-Inhalte ortsunabhängig in den Arbeitsalltag zu integrieren. Man unterscheidet dabei zwischen CBT und WBT. Während CBT internetunabhängige Lernprogramme mittels einer CD-ROM o.ä. anbietet, versteht man unter WBT die datenträgerunabhängige Weiterbildung via Internet.<sup>24</sup>

Mit Hilfe von E-Learning-Programmen kann die unternehmensweite gleichwertige Weiterbildung garantiert werden. Das könnte besonders für größere Konzerne relevant werden, welche großen Wert auf eine einheitliche CI legen.

Vorteilhaft zeigt sich, dass allein schon durch die Anwendung dieses Bildungsinstruments die digitalen Kompetenzen des Anwenders gefordert und gefördert werden. Alle Anwender werden für die Relevanz technologischer Umsetzungs- und Lösungsmöglichkeiten sensibilisiert, auch jene, welche bisher nur wenige Berührungspunkte mit der Digitalisierung hatten.

---

<sup>23</sup> Vgl. DGFP, 2016, S. 14 - 15

<sup>24</sup> Vgl. online: International Learning Technology Center, (12.07.2017)

Weiterhin besteht in Abhängigkeit von Datenschutzvereinbarungen die Möglichkeit, dass die Verantwortlichen die Ergebnisse der Lernenden schnell und unkompliziert auswerten können, um daraus weitere Lernmaßnahmen abzuleiten.<sup>25</sup>

#### b) On-The-Job

Als Training on the Job werden Weiterbildungsmaßnahmen beschrieben, welche direkt am Arbeitsplatz stattfinden können nach dem Prinzip „Learning by doing“. Diese Trainings beziehen sich auf Problemstellungen des betrieblichen Alltags. Die Durchführung dieser Trainings kann auf unterschiedlicher Weise erfolgen: Arbeiten in Projektgruppen, Jobvisiting oder Jobrotation.

Die Bildung von Projektgruppen bietet sich an, wenn neue Inhalte in zusammengestellten Teams erarbeitet werden sollen. Für begrenzte Zeiträume können neue Kommunikationsmittel und Instrumente erprobt werden. Zusätzlich wird durch die Teamarbeit die Kooperationsfähigkeit gestärkt.

Durch Jobvisiting oder Jobrotation können Mitarbeiter neue Aufgabenbereiche innerhalb des Unternehmens kennenlernen. Durch den Einblick in den beruflichen Alltag ihrer Kollegen entwickeln sie ein ganzheitliches Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge und Herausforderungen. Nebenbei erfolgt eine bessere Vernetzung der Kollegen innerhalb eines Unternehmens.

Diese Modelle können durch die Übertragung von kurzzeitigen Leitungsfunktionen erweitert werden. Führungsstile und –methoden können erprobt werden. Durch die zeitliche Begrenzung der Konsequenzen von Entscheidungen, können Mitarbeiter neue Wege erproben und an zusätzlichen Erfahrungen gewinnen.

Training on the Job lässt sich jedoch besonders in größeren Unternehmen für jeden einzelnen Mitarbeiter schwierig umsetzen. Alternativ besteht deshalb die Möglichkeit in virtuellen Teams zu arbeiten in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten. Die virtuelle Zusammenarbeit steigert die Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung und die Verwendung der benötigten Medien steigert die Nutzenkompetenz.<sup>26</sup>

#### c) Off-The-Job

Training off the Job beschreibt Bildungsmaßnahmen, welche außerhalb des Unternehmens stattfinden. Das können unter anderem Vorlesungen und Berufsschulunterricht bei den dualen Studenten bzw. bei den Azubis sein oder Weiterbildungen für Mitarbeiter bei externen Dienstleistern. Auch E-Learning-Varianten, welche die Mitarbeiter von zu Hause aus durchführen können, gehören zu den Off-The-Job-Trainings. Der Vorteil ist, dass neues theoretisches Wissen aus neuen Blickwinkeln vermittelt wird.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> DGFP, 2016, S. 31

<sup>26</sup> DGFP, 2016, S. 32

<sup>27</sup> Vgl. online: Naujokat (12.07.2017)

#### d) Near-The-Job

Near-The-Job-Trainings beschreiben eine Kombination aus On-The-Job- und Off-The-Job-Trainings. Es handelt sich dabei um Bildungsveranstaltungen die zwar abseits des Arbeitsplatzes stattfinden, jedoch unternehmensbezogene Inhalte und Fragestellungen behandeln. Dadurch bleibt der Bezug zum betrieblichen Alltag stets erhalten.<sup>28</sup>

Ein oft genutztes Instrument für Near-The-Job ist die Gamification. Inhalte sollen spielerisch vermittelt werden, indem man Elemente aus Spieldesigns (z.B. Erfahrungspunkte, Highscores, Fortschrittsbalken, Ranglisten, virtuelle Güter, o.ä.) auf spielfremde Thematiken bezieht. Die „Spieler“ sollen motiviert werden, sich auf neue Anwendungen einlassen und gewünschte Verhaltensweisen in den beruflichen Alltag integrieren. Auch hier besteht wieder die Möglichkeit, durch den Einsatz von neuer Technik, diese dem Mitarbeiter nahe zu bringen.<sup>29</sup>

Eine Zusammenfassung der einzelnen Instrumente ist in Abbildung 7 Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung dargestellt.

**Instrumente und Massnahmen der Personalentwicklung**

Lebenszyklus Nähe zur Aufgabe	into the job	in the job		out of the job
		Förderung	Bildung	
on und near the job	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einarbeitung</li> <li>■ Mentoring / Patenschaften</li> <li>■ Hospitationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projekte</li> <li>■ Arbeitsplatzwechsel</li> <li>■ Mentoring / Patenschaften</li> <li>■ Quality Circles</li> <li>■ Stellvertretung / Job enrichment</li> <li>■ Auslandseinsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coaching / Supervision / kollegiale Beratung</li> <li>■ Erfahrungslernen / Tandems</li> <li>■ Schulungen</li> <li>■ Lernstatt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterstützung in der Existenzgründung</li> <li>■ Beratungsmandate</li> </ul>
off the job	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auswahl</li> <li>■ Ausbildung</li> <li>■ Nachwuchsprogramme (z.B. Trainee, Job Rotation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Förder- und Karriereberatungsgespräche</li> <li>■ Leistungsbeurteilung</li> <li>■ Assessments / 360° Feedback</li> <li>■ Assessment- / Entwicklungscenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planspiele</li> <li>■ Externe Bildungsveranstaltungen / Seminare</li> <li>■ Inhouse Trainings</li> <li>■ Corporate Universities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Outplacement</li> <li>■ Ruhestandsvorbereitung</li> </ul>

**Abbildung 7 Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung**

(KMU-Magazin, Juli/August 2010)

<sup>28</sup> Vgl. Naujokat (12.07.2017)

<sup>29</sup> Vgl. DGFP, 2016, S. 33

### 3.3 Personalbeschaffung und Personalauswahl

#### 3.3.1 Rekrutierung von Auszubildenden

Der Ausbildungsmarkt in Deutschland gestaltet sich sowohl für Schulabgänger, als auch für Unternehmen zunehmend schwieriger. Bis Oktober 2017 konnten 37.100 Stellen nicht besetzt werden, zugleich erhielten 20.900 Bewerber keinen Ausbildungsplatz. Um diesen Widerspruch zu kompensieren entwickelte die DGFP eine HR Alliance.

Die meisten Unternehmen haben bisher bei der Auszubildendensuche alternative Bewerbergruppen nicht ausreichend berücksichtigt. Dies erkennt man in der Abbildung 8 Alternative Bewerbergruppen - Vergleich Potential und Realität, welche zeigt, dass den alternativen Bewerbergruppen sehr viel Potential zugeordnet wird, jedoch sind diese Gruppen kaum tatsächlich in den Unternehmen wieder zu finden.

#### Alternative Bewerbergruppen - Potenzialeinschätzung und Realität



Abbildung 8 Alternative Bewerbergruppen - Vergleich Potential und Realität  
(DGFP-Praxispapiere, 2015, S. 05)

Das Potential dieser Gruppen ergibt sich dadurch, dass den Schulnoten eine immer geringer werdende Bedeutung zugeordnet wird. Viel mehr Bedeutung legt man auf die Förderung von Potential- und Leistungsanalysen vor und während der Ausbildung. Die Potentialanalysen beinhalten unter anderem strukturierte Interviews mit den Bewerbern, psychologische Testverfahren, Assessment Center oder Arbeitsproben durch z.B. Praktika.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Vgl. DGFP, 2015, S. 05 - 12

## Praxisbeispiel für Zielgruppenorientiertes Personalmarketing für Auszubildende

Die Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG in Ditzingen entwickelte ein strategisches Personalmarketingkonzept, um sich möglichst frühzeitig und langfristig bei den Azubis von morgen bekannt und interessant zu machen. Ziel ist es neue Zielgruppen zu erschließen und die Anzahl von geeigneten Bewerbern für die Ausbildung zu erhöhen.

In ihrem Konzept wurden dabei drei Zielgruppen berücksichtigt:

- *Kiewis – Kinder entdecken Wirtschaft: Zielgruppe sind die Grundschüler*
- *Lernen-360-Grad – richtet sich an Schüler allgemeinbildender Schulen (besonders Hauptschüler)*
- *TRUMPF-CUBE – richtet sich an Auszubildende, welche bereits einen Vertrag bei Trumpf unterschrieben haben*

→ Kiewis

Die Kinder sollen die Möglichkeit bekommen, ein Unternehmen und die Abläufe kennenzulernen sowie ihre Begeisterung für Technik zu entwickeln.

Umgesetzt wird dieses Konzept, indem die Kinder selbst ein (altersgerechtes) Projekt umsetzen dürfen. Den Kindern wird ein Stück Blech zur Verfügung gestellt. Ihre Aufgabe ist es nun, über Ideen zu diskutieren, Zeichnungen zu erstellen und das Blech zu bearbeiten. Unterstützt werden die Kinder dabei von den Auszubildenden des Unternehmens.

Die Kinder entdecken schon frühzeitig ihre Stärken und Schwächen und bauen eine emotionale Bindung zu Trumpf auf. Der Werkzeugmaschinenhersteller erhofft sich aus dieser emotionalen Bindung, dass sich die Schüler später bei der Wahl ihres Ausbildungsbetriebes an Trumpf und die Erlebnisse erinnern und sich deshalb dort bewerben.

→ Lernen-360-Grad

Dieses Konzept richtet sich speziell an Hauptschüler, da diese nachgewiesen eine mangelnde Berufsreife und eine geringe Lernmotivation verfügen. Trumpf möchte an dieser Stelle anknüpfen und den Schülern praxisnahe Themen vermitteln. Die Schüler dürfen an eigenen Projekten arbeiten.

Die Umsetzung des Lernen-360-Grad-Modells erfolgt in mehreren Teilschritten. Im ersten Schritt wird durch ein Computerspiel das Grundverständnis für ein Thema aufgebaut. Anschließend im zweiten Schritt erhalten die Schüler dann einen konkreten Arbeitsauftrag. Unterstützung erhalten sie dabei auch wieder durch die Auszubildenden. Diese können wiederrum ihr eigenes Wissen festigen und überprüfen, indem sie den Schülern verschiedene Sachen erklären.

Während des Einsatzes entwickeln die Schüler Verantwortungsbewusstsein, erhalten Berufskompetenz und verbessern ihre Einstiegschancen für das später folgende Be-

rufsleben. Im Anschluss haben sie die Möglichkeit an einem Bewerbungstest für einen Ausbildungsplatz teilzunehmen und erhalten ein persönliches Auswertungsgespräch. Trumpf hat somit die Chance, junge Potentiale zu erkennen und frühzeitig an sich zu binden.

#### → TRUMPF-CUBE

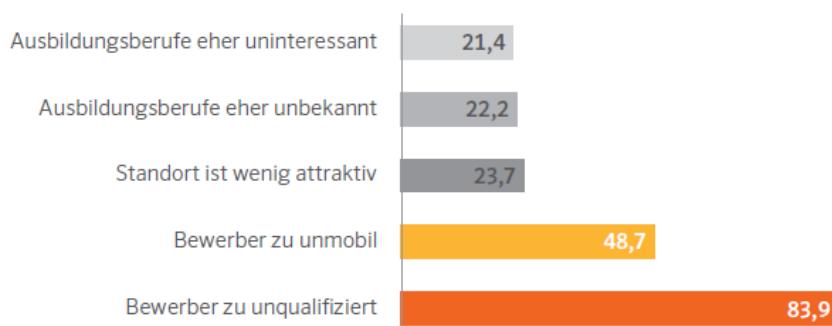
Während des Zeitraums zwischen der Unterzeichnung des Ausbildungsvertrages und Beginn der Ausbildung versucht Trumpf den Kontakt zu den Bewerbern mit Hilfe von Social Media zu halten. Ziel ist es, sich auf Facebook als Arbeitgeber zu präsentieren, der sich frühzeitig um seinen Nachwuchs kümmert. Nebenbei werden somit auch für die folgenden Jahre Schüler angesprochen, welche sich dann bei Trumpf um einen Ausbildungsplatz bewerben möchten.

An dem Projekt TRUMPF-CUBE arbeiten alle Auszubildenden und Studenten gemeinsam. Die zukünftigen Auszubildenden werden ebenfalls mit einbezogen. Im Vordergrund steht dabei die Errichtung einer Plattform für junge Menschen. Auf dieser Plattform soll mit- und voneinander gelernt werden.<sup>31</sup>

Speziell das Lernen-360-Grad-Konzept der Firma Trumpf lässt sich auf einen Großteil der alternativen Bewerbergruppen übertragen. Zusätzlich stellt es sich als sehr geeignete Methode gegen die Herausforderungen in der Rekrutierung von Auszubildenden dar. Wie in Abbildung 9 Herausforderungen in der Rekrutierung von Auszubildenden zu erkennen ist, stellt die Qualifikation der Bewerber die größte Herausforderung bei der Suche nach Auszubildenden dar. Die Unternehmen müssen an dieser Stelle ähnlich wie die Firma Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG reagieren und Wege finden, um die mangelhaft qualifizierten Bewerber besser einzubeziehen.

### **Herausforderungen in der Rekrutierung von Auszubildenden**

In Prozent; Mehrfachnennung möglich



**Abbildung 9 Herausforderungen in der Rekrutierung von Auszubildenden**  
(DGFP-Praxispapiere, 2015, S. 08)

<sup>31</sup> Vgl. Wegerich; Schneider, 2012, S. 291 - 296

### 3.3.2 Rekrutierung von Fachkräften

Um digital kompetente neue Bewerber anzusprechen, müssen in Abhängigkeit der ermittelten neuen Kompetenzen die Stellenbeschreibungen angepasst werden. Je genauer die Stellenbeschreibungen formuliert sind, desto effizienter gestaltet sich der Rekrutierungsprozess, da Unternehmen genau definiert haben, wonach sie suchen, und Bewerber genau wissen, worauf sie sich bewerben bzw. ob sie diese Anforderungen mit ihren Qualifikationen und Kompetenzen erfüllen.

Bei der Stellenbeschreibung sollte großer Wert auf den Gesamteindruck des Unternehmens gelegt werden. Werden vom Bewerber besondere digitale Kompetenzen erwartet, sollte sich auch die digitale Reife des Unternehmens darin wiederspiegeln.<sup>32</sup> Im Kapitel 3.5.2 Employer Branding wird dazu noch konkret eingegangen.

Zur zielorientierten Ansprache digitaler Talente müssen neben den Stellenbeschreibungen auch die Rekrutierungskanäle überarbeitet werden. Digitale Kompetenz kann nur schwierig über die klassische Stellenanzeige in der Tageszeitung vermittelt werden. Die Rekrutierung über soziale Medien rückt an dieser Stelle immer weiter in den Vordergrund. Auch an dieser Stelle haben sowohl Unternehmen als auch Bewerber die Chance, ihre technologische Grundkompetenz zu präsentieren.

Weiterhin wird die klassische Bewerbungsmappe immer seltener zu finden sein. Diese wird durch Videobewerbungen ersetzt werden. Ergänzt wird das Bild über den Bewerber durch Profile in sozialen Netzwerken, auf denen sich Personaler schnell und unkompliziert Informationen einholen können.<sup>33</sup> Natürlich unter Berücksichtigung des Datenschutzes.

### 3.3.3 Personalauswahl

Aufgrund der Digitalisierung werden zukünftig weniger klassische Auswahlkanäle genutzt werden. Auch in diesem Bereich erfolgt eine Aktualisierung und Einbindung der neuen Möglichkeiten.

#### Digital Traineeships

Um Absolventen gezielt auf den Umgang mit neuer Technik vorzubereiten und ihre digitale Fitness zu optimieren, könnten Digital Traineeships gestaltet werden. Wiederum nehmen die Absolventen die Rolle der digitalen Vorreiter innerhalb des Unternehmens ein und treiben die Digitalisierung voran.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. DGFP, 2016, S. 22

<sup>33</sup> Vgl. DGFP, 2016, S. 23

<sup>34</sup> Vgl. DGFP, 2016, S. 24

### (Video-)Interview

Für die Bewerbergespräche sollte ein entsprechender Interviewleitfaden entwickelt bzw. bestehende Leitfäden um die neuen Kompetenzen ergänzt werden.

Eine neue Form der Bewerbergespräche wird das Videointerview darstellen. Der Vorteil dabei ist, dass ein erster Eindruck der digitalen Kompetenz vermittelt werden kann. Jedoch müssen die Bewertungsgrundsätze an die Videointerviews angepasst werden. Durch den Bildhintergrund erhält der Personaler einen kleinen Ausschnitt in das Privatleben des Bewerbers. Dieser sollte jedoch nicht unwiderruflich mit dem Bewerber verknüpft werden, ebenso wenig wie Körpergröße oder ähnliche Merkmale. Das Risiko, dass Realitäten verzerrt dargestellt werden ist groß.<sup>35</sup>

### Digital Assessment Center

Ergänzend zum Interview, kann die Auswahl der Bewerber durch ein digital Assessment Center unterstützt werden.

Das gewöhnliche Assessment Center wird um die digitalen Kompetenzen erweitert, indem der Bezug zu neuer Technik hergestellt wird. Durch interaktive Rollenspiele oder Gamifications kann die digitale Fitness des Bewerbers überprüft werden.<sup>36</sup>

## **3.4 Personaleinsatz**

### **3.4.1 Allgemeine Veränderungen**

Der nächste Punkt des Personalentwicklungskonzeptes ist der Personaleinsatz.

In der Personaleinsatzplanung sollte die fortschreitende Digitalisierung ebenfalls berücksichtigt werden. Zum einen sollten die Mitarbeiter entsprechend ihren Qualifikationen an den „neuen“ Arbeitsplätzen eingesetzt werden und mit den neuen Medien vertraut gemacht werden, zum anderen sollte der Wegfall von Arbeitsplätzen berücksichtigt werden.

Grundlegend wird angenommen, dass fast die Hälfte aller Beschäftigten in Berufen arbeitet, welche in den nächsten zwanzig Jahren durch die Automatisierung zu einer Wahrscheinlichkeit von 70 % wegfallen. Das betrifft vor allem Routinetätigkeiten, sowie Tätigkeiten in den Bereichen Service, Verkauf, Büro- und administrative Tätigkeiten. Dem gegenüber steht aber auch die Annahme, dass neue Arbeitsplätze, speziell im IT-Bereich entstehen werden. Auch Berufe, welche auf kreativ-intelligente oder auf sozialer Intelligenz basierende Tätigkeiten beinhalten werden der Automatisierung beständig entgegenstehen. Das sind zum Beispiel Management-, IT- oder Kundenservicetätigkeiten. Die Abbildung 16 Folgen der Automatisierung für einzelne Berufsfelder im Anhang 2 gibt eine Übersicht über Berufsfelder, welche durch die Auto-

---

<sup>35</sup> Vgl. DGFP, 2016, S. 25 - 26

<sup>36</sup> Vgl. DGFP, 2016, S. 25

matisierung wegfallen könnten.<sup>37</sup> Besonders relevant sind an dieser Stelle für den Praxispartner die Zahlen für folgende Berufsgruppen: Büro- und Sekretariatskräfte (ohne Spezialisierung), Berufe in der Lagerwirtschaft – Helfer-/Anlerntätigkeiten, Maschinen- und Anlagenführer/innen, Maschinen- und Gerätezusammensetzer/innen, Berufe in der Maschinenbau- und Betriebstechnik, Berufe in der Lagerwirtschaft – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten, Berufe im Güter- und Warenumschlag, Berufe in der Buchhaltung – komplexe Spezialisierungstätigkeiten, Berufe in der Metallbearbeitung (ohne Spezialisierung) – Helfer-/Anlerntätigkeiten.

### 3.4.2 Arbeitsinhalt

Um den Personaleinsatz auf die neuen Anforderungen anzupassen, muss die Arbeitsorganisation flexibel und individuell gestaltet werden. Dies kann unter anderem durch die Gestaltung des Arbeitsinhaltes mittels Arbeitsteilung, durch Aufgabenerweiterung (z.B. Job Rotation und Job Enlargement) oder durch Aufgabenbereicherung (z.B. Job Enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen) erfolgen.<sup>38</sup>

Arbeitsteilung beschreibt die Aufteilung der Gesamtaufgaben in Teilaufgaben. Die Teilung kann horizontal oder vertikal erfolgen. Bisher verstand man unter Arbeitsteilung die Aufteilung auf einzelne Mitarbeiter in Abhängigkeit von Menge und Spezialisierung. In Zukunft werden die Menschen hierbei verstärkt von Maschinen und Robotern unterstützt werden, da einige Teilaufgaben automatisiert werden können. Daraus schließt sich, dass weniger Personal benötigt wird, dem übrigen Personal müssen entsprechende Kenntnisse angelernt werden, um mit den Maschinen problemlos zusammen arbeiten zu können.

Eine Veränderung der Arbeitsinhalte erfolgt auch durch die Aufgabenerweiterung. Wie bereits erwähnt, werden die Mitarbeiter zukünftig weitere Qualifikationen benötigen, mehr Verantwortung übernehmen und vielseitig einsetzbar sein müssen.

Umsetzen lässt sich die Aufgabenerweiterung durch Job Rotation oder Job Enlargement.

Job Rotation beschreibt den (regelmäßigen) Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. der Tätigkeit innerhalb des Unternehmens. Der Mitarbeiter entwickelt somit ein besseres Verständnis für Arbeitszusammenhänge und erweitert seine fachliche Kompetenz. Unternehmen profitieren ebenfalls davon, da sich die Mitarbeiter durch den Abbau einseitiger Belastungen motivierter und interessanter einbringen. Job Rotation entspricht somit auch dem gängigen Springer-Prinzip, in welchem ein Mitarbeiter festgelegt wird, für eine Gruppe anderer Mitarbeiter einzuspringen, falls eine Person aus dieser Gruppe ausfallen sollte.

---

<sup>37</sup> Vgl. Matuschek, 2016, S. 23 - 25

<sup>38</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 210

Job Enlargement beschreibt im Gegensatz zu Job Rotation nur eine Veränderung des bisherigen Arbeitsplatzes. Das Aufgabenumfeld des Mitarbeiters wird durch gleichwertige oder ähnliche Aufgaben ergänzt. Der Vorteil dieser Variante ist das Einsparungspotential für den Personalbestand. Beachten sollten Unternehmen jedoch, dass sie ihre Mitarbeiter nicht überfordern.<sup>39</sup>

Sowohl Job Rotation als auch Job Enlargement werden für die Digitalisierung interessant werden, um der angeforderten Flexibilität gerecht zu werden.

Als dritte Variante zur Veränderung der Arbeitsinhalte folgt die Aufgabenbereicherung. Diese kann durch Job Enrichment, aber auch durch die Bildung von teilautonomen Arbeitsgruppen erfolgen.

Beim Job Enrichment wird das bisherige Aufgabenumfeld durch höherwertige Aufgaben ergänzt, durch welche sich der Mitarbeiter höher qualifiziert.

Teilautonome Gruppen sind kleine Gruppen, welche komplett selbstständig Arbeitsaufgaben erfüllen.<sup>40</sup>

Auch diese beiden Arten der Qualifikationserweiterung wird in Industrie 4.0 mit einbezogen werden müssen. Das selbstständige Arbeiten in höher qualifizierten Aufgabenbereichen wird für die Auswahl der Mitarbeiter zunehmend eine Grundvoraussetzung werden.

### **3.4.3 Arbeitsort**

Die Digitalisierung bringt auch viele Veränderungen des Arbeitsortes mit sich.

Bisher arbeitete man üblicherweise innerhalb des Unternehmens. Durch gut ausgebauten Internetverbindungen und den Datentransfer über Clouds wird es zukünftig aber auch möglich sein, von außerhalb des Unternehmens zu arbeiten. Umsetzbar ist diese Variante durch Heimarbeitsplätze oder Telearbeitsplätze. Beide Umsetzungsmöglichkeiten ermöglichen den Mitarbeitern eine individuelle Gestaltung ihrer Arbeitszeit und eine optimale Integration des Berufslebens in das Privatleben. Besonders für die Generation Y könnten diese Modelle interessant werden.

Erweitert werden können diese Modelle durch Auslandseinsätze. Viele Unternehmen sind international tätig und verfügen über Standorte in anderen Ländern. Durch die Kooperation dieser Standorte untereinander, kann der Austausch von Mitarbeitern realisiert werden.<sup>41</sup>

Für die Digitalisierung werden Auslandseinsätze nur bedingt einen Nutzen bringen. Jedoch könnten sie als Element des Employer Brandings das Unternehmen für motivierte, qualifizierte und flexible Mitarbeiter interessant machen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 212 - 214

<sup>40</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 214 - 216

<sup>41</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 226 - 228

### 3.4.4 Arbeitszeit

Auch die Gestaltung der Arbeitszeit muss zukünftig der Digitalisierung, aber in erster Linie den Bedürfnissen der neuen Mitarbeitergenerationen angepasst werden. Die nach Individualismus strebende Generation Y und die an flexiblen Arbeitszeiten interessierte Generation Z weichen ab von den klassischen Schichtmodellen, Mehr- oder Kurzarbeitszeiten. Sie benötigen deshalb flexible Gestaltungsformen für ihren beruflichen Alltag. Interessant werden an dieser Stelle flexible Lösungen, wie Teilzeitarbeit, gleitende Arbeitszeiten, Jahresarbeitszeiten, kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten oder Vertrauensarbeitszeiten.<sup>42</sup>

Diese Modelle ermöglichen ihnen, die Arbeitszeit individuell an die persönlichen Bedürfnisse anzupassen. Arbeitgeber sollten dies berücksichtigen, da die jüngeren Generationen sehr hohen Wert auf solche Modelle legen.

## 3.5 Personalbindung

### 3.5.1 Darstellung als attraktiver Arbeitgeber

Um dem demografischen Wandel entgegenzutreten greifen Unternehmen auf verschiedene Maßnahmen zurück, um sich möglichst attraktiv als Arbeitgeber zu gestalten und um damit die weniger werdenden Potentiale für sich zu gewinnen. Folgende Abbildung zeigt mögliche Ansatzpunkte dafür auf:

#### Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Demografischer Wandel“? (Mehrfachnennungen möglich; n=141; in %)



Copyright DGFP e.V.

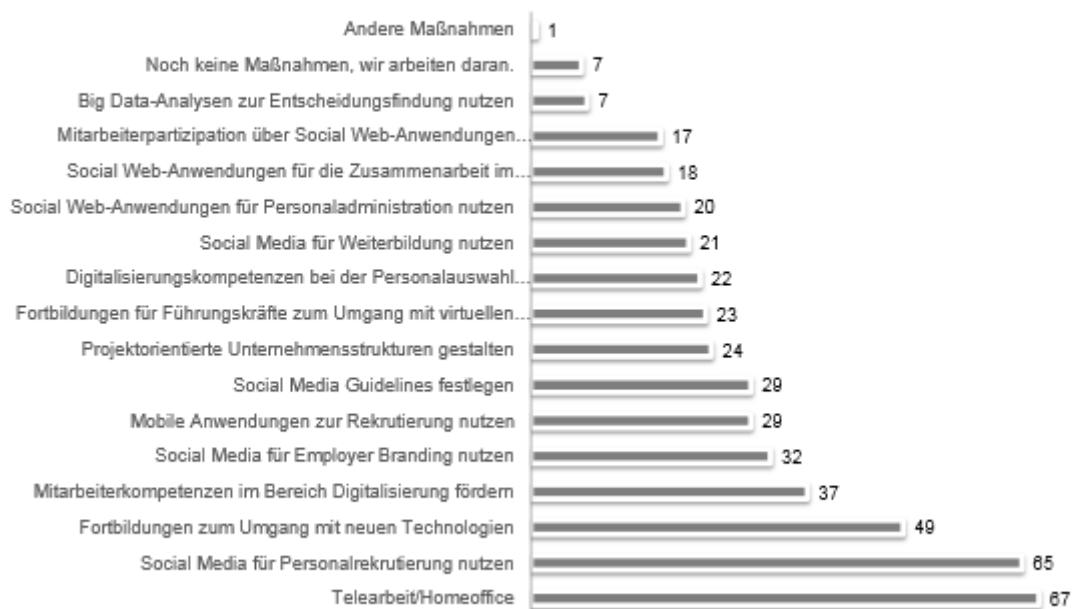
**Abbildung 10 Reaktionsmöglichkeiten auf den demografischen Wandel**  
(DGFP, 2015, S. 08)

<sup>42</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 234

Zu erkennen ist, dass dem Gesundheitsmanagement, der strategischen Personalplanung und dem Employer Branding eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird.

Weiterhin als attraktiv werden Maßnahmen wahrgenommen, welche auf die Digitalisierung abzielen. In der folgenden Abbildung ist zu erkennen, dass ein besonderer Schwerpunkt in der Einbindung von Social Media liegt und Alternative Arbeitszeit- bzw. Arbeitsortsmodelle interessant werden.

**Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Digitalisierung“?**  
(Mehrfachnennungen möglich; n=134; in %)



\*Bezogen auf jene Unternehmen, die Digitalisierung als wichtigen Trend wahrnehmen.  
Copyright DGFP e.V.

**Abbildung 11 Reaktionsmöglichkeiten auf die Digitalisierung**  
(DGFP, 2015, S. 11)

### 3.5.2 Employer Branding

Unter Employer Branding versteht man einen markenstrategischen Ansatz, welcher die Arbeitgebermarke präsentieren soll und von konkurrierenden Arbeitgebern deutlich positiv unterscheiden soll. Die daraus resultierende Arbeitgebermarke besteht aus einem definierten Markenkern, welcher definiert, was den AG besonders macht, dem Markennutzen, der zielgruppengerecht formuliert werden sollten, und der Markenpersönlichkeit.

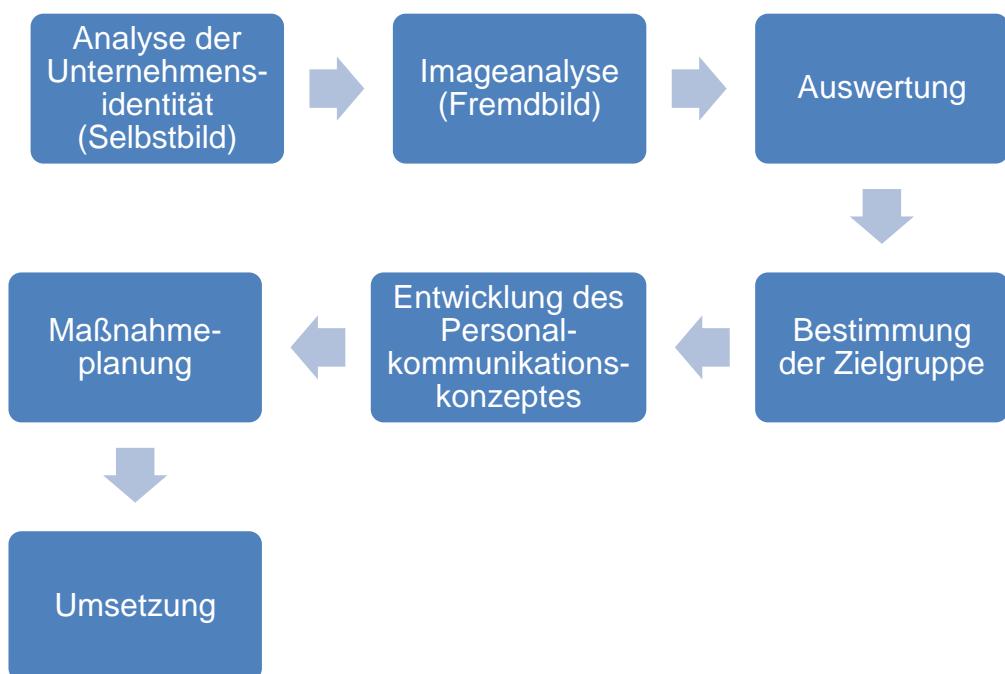
Ziele des Employer Brandings sind die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, die Verbesserung der Rekrutierungsqualität, Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft bei vorhandenen Mitarbeitern und die erhöhte Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Vgl. DGFP, 2012, S. 13 - 14

Das Employer Branding spielt auch im Hinblick auf den demografischen Wandel eine bedeutende Rolle. Zum einen wird es schwieriger werden, geeignete junge Fachkräfte zu rekrutieren, zum anderen muss die Arbeitgebermarke den veränderten Anforderungen der Generation Y und Z entsprechen.

Employer Branding richtet sich im Wesentlichen an zwei definierte Zielgruppen - potentielle Mitarbeiter und aktuelle Mitarbeiter. Während für die aktuellen Mitarbeiter besonders Maßnahmen des Retention Managements im Vordergrund stehen, zielt das Employer Branding im Rahmen der Rekrutierung darauf ab, potentielle Arbeitnehmer besonders anzusprechen und in ihnen das Bild ihres Wunscharbeitgebers zu erfüllen.<sup>44</sup>

Für die Entwicklung eines Employer-Branding-Konzepts empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:



**Abbildung 12 Vorgehensweise Employer Branding**  
(Vgl. Rimser, 2014, S. 233 – 235)

Unter dem Kontext der Digitalisierung kann durch das Employer Branding die Chance genutzt werden, die digitale Kompetenz des Unternehmens hervorzuheben. Durch den Einsatz neuer Technik am Arbeitsplatz und entsprechend aktuelle Möglichkeiten für die Mitarbeiter sich für die Digitalisierung entsprechend zu qualifizieren, können Arbeitgeber sich besonders für die Generation Y und Z attraktiv darstellen. Das Employer-Branding-Konzept sollte ebenfalls die veränderten Werte und Erwartungen dieser Generationen berücksichtigen (siehe Kapitel 3.2.1 Generation Y und Z – Erwartungen und Ansprüche).

<sup>44</sup> Vgl. Preißing, 2010, S. 110 - 116

### 3.5.3 Retention Management

Mit dem Retention<sup>45</sup> Management wird versucht die Loyalität der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen zu sichern und Anreize so zu gestalten, dass die Mitarbeiter sich von selbst langfristig für ihren Arbeitgeber engagieren wollen. Dabei sollten verschiedene Handlungsfelder bedient werden: die Mitarbeiter wünschen meist ein individuelles Entwicklungskonzept, um sich selbst beruflich weiter zu bringen. Sie erwarten eine motivierende Aufgabengestaltung gemäß ihrer Anstellung, eine harmonische Führungskultur, welche Raum zur Mitbestimmung lässt, eine entsprechende attraktive Vergütung ihrer Leistung, materielle oder immaterielle Anreizsysteme, aber auch ein Unternehmensleitbild, mit welchem sie sich identifizieren können.<sup>46</sup> Viele dieser bisherigen Erwartungen werden auch von den neuen Generationen gefordert. Die Unternehmen sollten diese Erwartungen deshalb auch auf die neuen Mitarbeiterbedürfnisse anpassen.

Besonders im Kontext zum demografischen Wandel sollte das Retention Management nicht außer Acht gelassen werden. Das jüngere Erwerbspersonenpotential nimmt quantitativ ab, das Ältere hingegen dominiert weiterhin. Daraus ergibt sich ein Fachkräftemangel, welcher sogar in einen sogenannten „War of Talents“ (dt. Krieg um Talente) übergeht, da es weniger gut qualifizierte und flexible Mitarbeiter gibt.<sup>47</sup>

Das Retention Management sollte bereits bei der Rekrutierung erfolgreich nach außen kommuniziert werden. Es sollte ein möglichst realistisches Abbild des tatsächlichen Aufgabenprofils gestaltet werden, um Vertrauensgrundlagen bei den Bewerbern zu schaffen. Für die High Potentials<sup>48</sup> und Young Professionals<sup>49</sup> ist in erster Linie, neben einem guten Betriebsklima, eine ehrliche Unternehmenskommunikation besonders wichtig.

Bereits angestellte Mitarbeiter machen ihre Motivation und Bindung von der Art und Gestaltung von Arbeitsaufgaben abhängig. Sie erwarten, dass ihre Arbeitsplätze mit den entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet sind und dass sie in Problemlösungsprozesse sowie Entwicklungsschritte mit einbezogen werden. Auch regelmäßiges konstruktives Feedback und ein Angebot über weiterführende Karrieremodelle sind neben einem kooperativen Führungsstil ihrer Vorgesetzten von großer Bedeutung.

Ein weiterer Schwerpunkt des Retention Managements stellt die Gestaltung monetärer Anreizsysteme dar. Nicht allein die Höhe des Entgeltes sind für den Bindungs-

---

<sup>45</sup> Retention, dt. Beibehaltung

<sup>46</sup> Vgl. Rimser, 2014, S.235

<sup>47</sup> Vgl. Preißing, 2010, S. 81 - 82

<sup>48</sup> High Potentials: überdurchschnittlich qualifizierte Nachwuchskraft (online: Duden, 17.07.2017)

<sup>49</sup> Young Professionals: junge Fachkräfte (online: Linguee, 24.07.2017)

wunsch eines Mitarbeiters entscheidend, sondern auch die wahrgenommene gerechte Verteilung im Vergleich zu anderen Kollegen. Ergänzt werden sollte dieses Anreizsystem durch Angebote zur betrieblichen Altersvorsorge, attraktive Arbeitszeitmodelle, Angebote im Gesundheits-, Freizeit- und Sportbereich und einem angemessenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit.<sup>50</sup>

Um den Handlungsbedarf für das Retention Management zu erkennen, müssen zunächst alle vorhandenen Motivations- und Bindungsfaktoren erfasst und Fluktuations- und Ausfallgründe analysiert werden. Kriterien für die Ermittlung des Handlungsbedarfs sind im Anhang 3 unter Tabelle 3 Ermittlung des Handlungsbedarfs für Retention Management dargestellt. Besonders entscheidend für die Mitarbeiterbindung werden zukünftig immaterielle Anreizfaktoren. Dazu stellt folgende Tabelle Faktoren der Unternehmensattraktivität und der Mitarbeiterbindung gegenüber:

Rang	Faktoren der Unternehmensattraktivität	Faktoren der Mitarbeiterbindung
1	Umfassende Nebenleistungen zur Gesundheitsvorsorge	Karrieremöglichkeiten
2	Überdurchschnittliches Gehalt	Bindung kompetenter Kollegen
3	Angebote für Work-Life-Balance	Leistungsfördernde Atmosphäre
4	Umfassende Nebenleistungen zur Altersabsicherung	Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Talenten
5	Karrieremöglichkeiten	Ressourcenausstattung für die Aufgabenerledigung
6	Herausfordernde Aufgaben	Überdurchschnittliches Grundgehalt
7	Kompetenz der Kollegen	Klare Zielvorgaben der Vorgesetzten
8	Leistungsbezogene Gehaltssteigerungen	Herausfordernde Aufgaben
9	Anerkennung von Leistung	Motivierende Führungskräfte
10	Unternehmensimage	Entlastung durch Nebenleistungen zur Gesundheitsvorsorge und Altersabsicherung

**Tabelle 1 Rangfolge der Anreizfaktoren der Unternehmensattraktivität und Mitarbeiterbindung**  
(Preißing, 2010, S. 89)

Zu erkennen ist, dass materielle Faktoren, wie z.B. attraktive Gehälter, ein Unternehmen zwar gut dastehen lassen, für die Mitarbeiterbindung aber nicht in erster Li-

<sup>50</sup> Vgl. Rimser, 2014, S. 236 - 241

nie entscheidend sind. Viel bedeutender sind Karrieremöglichkeiten und ein leistungsförderndes Arbeitsumfeld.

Nach der Erfassung dieser Faktoren müssen nun Ansatzpunkte zu Maßnahmen abgeleitet werden. Dazu ist im Anhang 4 Tabelle 4 Besonders geeignete Retention-Management-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter dargestellt. Hier werden mögliche Maßnahmen in den Bereichen Vergütung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumfeld, Personalentwicklung, Personalführung, Arbeitszeit und Unternehmensklima beschrieben, mit dem Ziel besonders die älteren Arbeitnehmer zu binden.

## 4. Best Practice Modell für den Benseler Standort Frankenberg

### 4.1 Einleitung

Um die Umsetzung der vierten industriellen Revolution bei Benseler erfolgreich zu gestalten, bildete die Firmengruppe eine standortübergreifende Arbeitsgruppe, welche die Aufgabe hat, einen Masterplan für die Umsetzung von Industrie 4.0 in allen Unternehmensbereichen zu planen und zu organisieren.

In den folgenden Punkten werden speziell die für den Personalbereich relevanten Punkte des Masterplanes mit einbezogen.

Weitere, für diese Thesis jedoch nicht relevante Punkte im Masterplan sind z.B. die Gestaltung der Produktionsbereiche und Produktionsprozesse, die Digitalisierung in den Logistikbereichen, zukünftige Aufgaben der IT, sowie Voraussetzungen, welche von Kunden und Lieferanten erwartet werden.

### 4.2 Personalentwicklung

#### 4.2.1 Gestaltung der Ausbildung

Der bisherige Masterplan fordert die jährliche Überprüfung der angebotenen Ausbildungsberufe. Die Benseler Firmengruppe bietet unterschiedliche Ausbildungen im gewerblichen und kaufmännischen Bereich an, sowie einen dualen Studiengang. Relevant für den Standort Frankenberg sind davon die Ausbildung zur/zum Mechatroniker/-in, zur/zum Verfahrensmechaniker/-in für Beschichtungstechnik und zur/zum Industriekauffrau/-mann.

Das Berufsbild des Mechatronikers umfasst mechanische und elektronische Bestandteile, welche zum Beispiel für den Aufbau und die Programmierung von Industrierobotern und Maschinen benötigt werden. Dazu gehört auch die Programmierung dieser Anlagen.

Das bedeutet für den Bewerber, dass er auf jeden Fall ein hohes mathematisches und physikalisches Verständnis vorweisen muss, sowie ein gewisses technisches Verständnis.

Zukünftig könnte die Benseler Firmengruppe diesen Ausbildungsberuf durch eine informative Komponente erweitern. Die Programmierung der Maschinen und Roboter wird zunehmend komplexer werden, sodass bereits in der Ausbildung Grundsteine gelegt werden müssen, um hier nicht den Anschluss zu verlieren. Da die Vermittlung dieser neuen informatischen Inhalte momentan noch nicht am Standort durchgeführt werden kann, empfiehlt es sich, überbetriebliche Ausbildungszentren einzubeziehen. Wie bereits im Praxisbeispiel im Kapitel 3.2.4 Gestaltung der Ausbildung

vorgestellt, gibt es bereits erste Konzepte, um die Ausbildungsberufe der Digitalisierung anzupassen. Die Ausbilder müssen nun aktiv werden, um entsprechende Angebote wahr zu nehmen.

Ähnlich wird sich das Berufsbild des Verfahrensmechanikers für Beschichtungstechnik verändern. Diese arbeiten an automatisierten Anlagen, müssen diese einstellen, steuern, regeln und überwachen können. Von angehenden Verfahrensmechanikern erwartet man neben dem mathematischen und physikalischen Verständnis auch chemisches Wissen. Weiterhin werden für das Bedienen der komplexen Anlagen auch informative Kenntnisse und Interessen vorausgesetzt.

Trotz dass dieser Ausbildungsberuf schon sehr digital ausgerichtet ist, könnten informative Komponenten als Weiterbildung und stetige Aktualisierung ergänzt werden.

Beide gewerbliche Ausbildungsberufe werden im dualen System ausgebildet, das heißt im regelmäßigen Wechsel erfolgen Berufsschulbesuche und Einsatz im Ausbildungsbetrieb. Die Auszubildenden absolvieren zusätzlich in verschiedenen überbetrieblichen Ausbildungszentren Lerninhalte.

Die Verfahrensmechaniker für Beschichtungstechnik erlernen überbetrieblich Kenntnisse und praktische Erfahrungen zum Gestell- und Vorrichtungsbau, welche sie später im Arbeitsalltag bei Benseler einbringen können.

Die Mechatroniker werden am Volkswagen Bildungsinstitut in den Gebieten Pneumatik, Elektronik, Hydraulik, CNC, Montagetechnik und Robotertechnik ergänzend zu den praktischen Inhalten des Ausbildungsbetriebs geschult.

Ebenfalls dual werden die Industriekaufleute am Standort ausgebildet. Der Ausbildungsbetrieb setzt diese in den Abteilungen Buchhaltung, Personal, Einkauf, Disposition, Logistik und Vertrieb ein. Die Auszubildenden erhalten in den Abteilungen eigene Computerarbeitsplätze, welche mit moderner Kommunikationstechnik ausgestattet sind. Dennoch wird auch hier ein größeres technisches und informatisches Verständnis gefragt sein. Der Umgang mit Social Media Kanälen und dem Internet wird präsenter werden. Dafür sollten mittels Lehrgängen oder Workshops Grundlagen zum Umgang mit diesen Kanälen gestaltet werden, aber auch zum Datenschutz im Internet.

Da informative Sachverhalte zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen, ist es an dieser Stelle ebenfalls sinnvoll, auch über die Einführung eines neuen Ausbildungsberufes nachzudenken. Wie bereits im Kapitel 3.2.2 Qualifikationsmatrix vorgestellt, könnte die Ausbildung von sogenannten Industrieinformatikern wichtig werden. In diesem Beruf sollen die Ausbildungsinhalte des Mechatronikers mit Informatikkenntnissen erweitert werden. Auch denkbar wäre, Industrieinformatiker ebenfalls

in der IT-Abteilung einzusetzen. Die genaue Gestaltung und Umsetzung der Ausbildung sollte der Standort bzw. die Firmengruppe in Abhängigkeit der zukünftigen Produktionsgestaltung konzipieren.

Bei der Rekrutierung von Auszubildenden sollte beachtet werden, dass diese den neuen Anforderungen auch gerecht werden können. Wie eine Umfrage der DGFP zeigt, interessieren sich fast genauso viele Abiturienten wie Realschüler für einen Ausbildungsplatz.<sup>51</sup> Dies bestätigt auch eine Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung. Seit 2009 steigt die Anzahl der Auszubildenden mit Abitur stetig und erreichte 2015 mit 27,7% den bisherigen Höchststand. Dennoch liegt die Mehrheit der Vertragsabschlüsse immer noch bei Azubis mit Realschulabschluss (42,7% im Jahr 2015).<sup>52</sup>

Dies beeinflusst die Auswahl potentieller Bewerber positiv, da Umfang und Qualität der Ausbildung zunehmen werden. Durch das Abitur ist es später noch einfacher, bestimmte Weiterbildungsangebote wahrnehmen zu können.

Aber auch für Schulabgänger ohne Abitur muss eine faire Chance um einen Ausbildungsplatz bestehen. Wie bereits im Praxisbeispiel der Firma Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH im Kapitel 3.3.1 Rekrutierung von Auszubildenden vorgestellt, sollten solche oder ähnliche Konzepte entwickelt werden, um vor allem ausreichend junge Nachwuchskräfte zu gewinnen.

## 4.2.2 Mitarbeiterqualifizierung

In Ergänzung zum vorherigen Kapitel, ist es notwendig die Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten im Unternehmen ebenfalls auf die neuen Lerninhalte der Ausbildung vorzubereiten. Diese Mitarbeiter sollten bereits im Vorfeld mit den entsprechenden Kompetenzen vertraut gemacht werden, um die erfolgreiche Umsetzung der Ausbildung zu gewährleisten.

Aber auch für alle übrigen Tätigkeitsfelder werden Weiterqualifizierungsmaßnahmen notwendig sein. Um die entsprechenden Maßnahmen zu bestimmen, sollten eine Qualifikationsmatrix und ein Kompetenzprofil für jedes Berufsbild erstellt werden und um die neuen Qualifikationen und Kompetenzen ergänzt werden. Wie bereits erwähnt wird es sich bei den neuen Qualifikationen besonders um Datensicherheitstrainings und informatisch orientierte Weiterbildungen handeln. Aber auch Social Media, den Umgang mit Datenbanken oder Cloud Computing werden weiterbildungsrelevante Gebiete sein, besonders für ältere Mitarbeiter.

Im Bereich der Kompetenzen wird zukünftig von den Mitarbeitern eine höhere Lernbereitschaft vorausgesetzt werden müssen, um die digitale Fitness zu fördern. Auch

---

<sup>51</sup> Vgl. DGFP, 2015, S. 09

<sup>52</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung, 2015, S. 141

die IT-spezifischen Kenntnisse, die Mensch-Maschine-Kommunikation, die Beteiligung an Problemlösungs- und Optimierungsprozessen und ein umfangreiches Systemwissen werden den „digitalen Mitarbeiter“ auszeichnen.

Die Qualifikationsmatrix der Benseler Firmengruppe ist wie folgt aufgebaut (dies ist nur ein Ausschnitt, die vollständige Tabelle ist im Anhang 5 zu finden):

Qualifikationsmatrix 20XX - Bereich <b>Benseler Firmengruppe</b>		Max Muster- mann	Paul Muster- mann	Erika Muster- mann			
Tätigkeit		-	-	-			
Stellenbeschreibung vom							
Mitarbeiter/-in aktiv							
Mitarbeiter/-in nicht aktiv							
		soll	Ist	soll	Ist	soll	Ist
Tätigkeit 1	T11	3	2	3	3	2	2
	T12	2	2	2	1	2	2
	T13	2	1	3	3	1	1
Zusatz 1		Ersthelfer	1	1			
Zusatz 2		Staplerschein		1	1		
Zusatz 3		Sehtest	Ja		Ja		0
Zusatz 4		Farnsworth-Munsell Farbtest	Ja		0		Ja
		Wenn Sehtest JA, letztes Datum eintragen	01.07.XX	05.03.XX			
		Wenn FM-Test JA, letztes Datum eintragen	09.08.XX			26.09.XX	
		Erstellt: Datum:					

**Tabelle 2 Qualifikationsmatrix der Benseler Firmengruppe**

(vgl. intern Frau Auerbach, 26.07.2017)

Im ersten Schritt werden für jeden Arbeitsbereich Mitarbeiter und Tätigkeiten erfasst. Anschließend wird analysiert, welche Tätigkeiten (T11 – T13) ein einzelner Mitarbeiter ausführen muss und auf welchem Qualifizierungsstand sich der Mitarbeiter befindet. Dafür werden in die Soll- und Ist-Spalten die Werte von „0“ bis „4“ eingetragen. „0“ wird verwendet, wenn der Mitarbeiter neu in diesem Bereich eingesetzt wird und noch keine Kenntnisse haben kann, „1“ bedeutet, dass ein Mitarbeiter nur mit der Unterstützung anderer Mitarbeiter arbeiten kann, „2“ heißt, dass der Mitarbeiter die Aufgabe selbst erledigt, „3“ drückt aus, dass ein Mitarbeiter schwierige Aufgaben erledigen kann, jedoch keine anderen Mitarbeiter anlernen kann und „4“ bedeutet, dass der Mitarbeiter im Gegensatz zur „3“ zusätzlich noch weitere Mitarbeiter anlernen kann. Diese Zahlen sind jedoch nicht als Leistungsbewertung zu sehen, da z.B. einige Tätigkeiten nicht voraussetzen, dass andere Mitarbeiter angelernt werden müssen.

Ergänzend werden Zusatzqualifikationen erfasst, wie z.B. der erworbene Staplerschein oder die Ausbildung zum Ersthelfer.

Aufbauend auf die Qualifikationsmatrix hat die Arbeitsgruppe, im Rahmen des Masterplans, das Ziel, ein Kompetenzportfolio neu zu entwickeln. Bisher wurde nur mit Qualifikationsmatrizen gearbeitet. Das Kompetenzportfolio soll der besseren Erfassung aller Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter dienen.

Nachdem alle benötigten Qualifikationen und später auch Kompetenzen erfasst wurden, muss daraus der Schulungsbedarf für die Mitarbeiter abgeleitet werden. Zur Unterstützung der Ermittlung dieses Bedarfs werden jährlich Mitarbeitergespräche geführt, in denen ebenfalls gemeinsam mit dem jeweiligen Mitarbeiter Stärken und Schwächen analysiert werden.

Als Weiterbildungsvariante bieten sich besonders E-Learningkurse an. Diese können direkt am PC-Arbeitsplatz durchgeführt werden, ohne dass der Mitarbeiter weite Dienstreisen antreten muss. Diese Variante bietet sich besonders für alle kaufmännisch-verwaltenden Berufsbilder an.

Im gewerblichen Bereich hingegen sind E-Learningkurse eher ungeeignet, da die Mitarbeiter normalerweise keinen eigenen PC-Arbeitsplatz zur Verfügung haben. Besser sind hier On- bzw. Off-the-Job-Trainings geeignet.

On-the-Job-Trainings können die neuen Kompetenzen direkt am Arbeitsplatz des Mitarbeiters fördern. Somit können sie ohne langfristigen Ausfall des Mitarbeiters in seinen Arbeitsalltag integriert werden. Der Mitarbeiter hat somit den Vorteil, dass das neu erworbene Wissen direkt auf die Praxis bezogen wird. Dies reduziert die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Genauso effektiv, jedoch mit der Abwesenheit von Mitarbeitern verbunden, sind Off- oder Near-the-Job-Trainings. Hier werden die Mitarbeiter meist zu externen Weiterbildungen geschickt. Am besten lassen sich diese Trainings in den Ausbildungsablaufplan der Azubis integrieren. Aber auch Sommerflauten können für diese Trainings genutzt werden.

### **4.2.3 Nachwuchs- und Führungskräfteprogramm**

Zur Personalentwicklung gehört ebenfalls eine frühzeitige Planung von nachfolgenden Führungskräften. Dazu gründete die Firmengruppe die Benseler-Akademie, welche Programme für (Nachwuchs-)Führungskräfte, Trainees und Meister anbietet. Gemeinsam mit der Haufe Akademie wurde ein spezielles Programm entwickelt, indem innerhalb von ca. drei Jahren verschiedene Module durchlaufen werden müssen. Diese Module beinhalten Kommunikationstrainings, Persönlichkeitsentwicklungsprogramme, Optimierungsmöglichkeiten zum Selbst- und Zeitmanagement, Konfliktmanagementtrainings und diverse Inhalte zum Projektmanagement. Ergänzte

E-Learning-Komponenten ermöglichen es den Teilnehmern, sich individuell und selbstständig Inhalte zu erarbeiten.<sup>53</sup>

Derzeit läuft dieses Programm in der zweiten Runde, was bedeutet, dass der Teilnehmerkreis aktualisiert und neue Themen ergänzt wurden.

### **4.3 Personalbeschaffung**

Der Masterplan beschreibt die Gewinnung von Nachwuchskräften durch gezieltes Hochschulmanagement, die Betreuung von Abschlussarbeiten und Mitarbeit in Netzwerken.

Allgemein wird das Hochschulmarketing genutzt, um neue junge Talente anzusprechen und zu gewinnen. Neben der Rekrutierung kann das Hochschulmarketing aber auch genutzt werden, um die eigene Arbeitgebermarke auszubauen, um bei den jungen Fachkräften einen positiven Ersteindruck zu hinterlassen. Neben Praktikaangeboten, Aushängen und der Betreuung von wissenschaftlichen Arbeiten, sollten Unternehmen zukünftig auch Firmenpräsentationen durchführen, Gastvorträge halten oder an Hochschulmessen teilnehmen.<sup>54</sup>

Der Benseler Standort in Frankenberg vergibt jährlich im Rahmen des Deutschlandstipendiums jeweils ein Stipendium an Studenten der Hochschule Mittweida und der Technischen Universität Chemnitz. Derzeit haben Studenten schon die Möglichkeit, ihre Fach-/Abschlussarbeiten von Benseler betreuen zu lassen, Praktika zu absolvieren und durch Firmenrundgänge einen Einblick zu den Beschichtungsverfahren zu gewinnen. Ferner sollen dazu auch Gastvorträge an den Bildungseinrichtungen gehalten werden.

Eine weitere Möglichkeit der Personalbeschaffung bietet sich in der Übernahme von Leiharbeitern. Durch den unverbindlichen Einsatz, kann beiderseitig abgeklärt werden, ob der Leiharbeiter für eine Stelle geeignet ist oder nicht.

Ferner ergeben sich Potentiale bei der Integration von Asylbewerbern. Dies sollte als strategische Maßnahme festgehalten werden, jedoch für die operative Lösung eignet sich der Einsatz von Migranten noch nicht. Wie bereits in der PA III beschrieben, sind die Sprachbarrieren und Kompetenzen der Zuwanderer noch nicht umfangreich genug, um in der deutschen Wirtschaft Fuß zu fassen.

Die Personalbeschaffung berücksichtigt auch die Besetzung der Ausbildungsplätze mit qualifizierten Bewerbern.

Bei der Auswahl der Auszubildenden sollten zukünftig aufgrund des Fachkräftemangels auch die alternativen Bewerbergruppen angesprochen werden. Wie bereits im

---

<sup>53</sup> Vgl. Benseler Holding GmbH & Co. KG, 2014, S. 04

<sup>54</sup> Vgl. DGFP, 2012, S. 176 - 178

Kapitel 3.3.1 Rekrutierung von Auszubildenden angesprochen, handelt es sich bei diesen Gruppen um Migranten, Leistungsschwache, Ausbildungsabbrecher, Hochschulabbrecher und ältere Auszubildende. Durch gezielte Programme, wie das der Firma Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG, kann aus diesen Gruppen ebenfalls Potential gewonnen werden. Benseler könnte durch längere Praktika die Fähigkeiten und Kenntnisse dieser Bewerber überprüfen und später gegebenenfalls durch gezielte Schulungen vertiefen.

Weiterhin würde ein Kooperationsprogramm mit den Oberschulen im Umkreis bei der Suche nach Bewerbern unterstützend wirken. Ab der Klassenstufe acht schreibt der sächsische Lehrplan für die Oberschüler jährlich ein Pflichtpraktikum vor.<sup>55</sup> Bevor die Schüler selbst einen Praktikumsplatz suchen, sollten diese durch Informationsveranstaltungen in ihrer Schule von Benseler als Praktikumspartner erfahren.

Das Kooperationsprogramm könnte sich weiterhin zum Beispiel über bestimmte technische oder kaufmännische Wahlpflichtmodule erstrecken, welche die Oberschulen ergänzend zu den bisherigen Modulen anbieten können. Die Schüler können außerhalb des Klassenzimmers in das spätere Berufsleben schnuppern und sammeln die ersten praktischen Erfahrungen. Damit können die Schüler besser über ihre berufliche Zukunft entscheiden und Benseler kann Talente gezielt ansprechen und frühzeitig eine Verbindung zu ihnen aufbauen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Programmes ist, dass Benseler geeignete Arbeitsplätze für die Schüler zur Verfügung, sowie das entsprechende Personal bereitstellen kann.

Ähnlich kann dieses Kooperationsprogramm auch an Hochschulen umgesetzt werden, um Studenten aber auch Studienabbrecher anzusprechen. Auch diese müssen Pflichtpraktika absolvieren. Genauso wie an den Oberschulen sollte Benseler frühzeitig an den regionalen Hochschulen und Universitäten präsent sein, um Nachwuchskräfte auf sich aufmerksam zu machen. Aber auch Studienabbrecher können durch dieses Programm für die Ausbildung am Standort angesprochen werden.

Um besonders die jüngere Generationen anzusprechen, ist der Einsatz von Social Media ein wichtiger Schritt.

Derzeit findet man Benseler bereits auf Facebook, YouTube und Xing. Auf dem YouTube-Kanal werden die Geschäftsbereiche vorgestellt und die derzeitigen Azubis präsentieren die gewerblichen Ausbildungsberufe.

Auf dem Xing-Profil wird lediglich die Firmengruppe vorgestellt. Dieses Profil könnte in Zukunft ein Element der Rekrutierung werden. Durch die Suche mittels Schlagwörtern bringt Xing Vorschläge über geeignete Bewerber. Mittels des Profils eines Bewerbers, können potentielle Kandidaten herausgesucht und gezielt angesprochen

---

<sup>55</sup> Becker, 2014, S. 08

werden. Unternehmen haben wiederum die Möglichkeit über ein Unternehmensporträt auf sich aufmerksam zu machen.<sup>56</sup>

Auf dem Facebook-Profil der Firmengruppe findet man zahlreiche Posts über neue Entwicklungen in den Geschäftsbereichen, Firmenveranstaltungen, Messeauftritte oder Pressemitteilungen. Stellenanzeigen werden nur mit Verweis auf die Website gepostet. Um neue Bewerber anzusprechen könnten Stellenanzeigen in einem Post direkt beschrieben werden oder durch einen Mitarbeiter vorgestellt werden. Dem Bewerber könnte durch Videos oder Mitarbeiterberichte ein Einblick in den Arbeitsalltag ermöglicht werden. An dieser Stelle muss aber auch der Datenschutz entsprechend beachtet werden, damit Benseler keine Informationen preisgibt, welche Konkurrenzbetriebe ausnutzen könnten.

Neben den klassischen Stellenportalen für die Jobsuche existieren auch spezielle Portale für Schüler, welche auf diesen nach ihrem Ausbildungsplatz oder Studium recherchieren können. Diverse Websites und Apps, wie z.B. AUBI-plus, Ausbildung.de, AZUBI.DE, AZUBIYO, Scoolio, TalentHero oder Yousty, geben umfangreich Auskunft über die Inhalte der Ausbildungsberufe und Studiengänge, die Schüler können mittels eines Eignungstests herausfinden, welche Berufsrichtung für sie am besten geeignet ist und sie haben die Möglichkeit, in Stellenbörsen nach den passenden Ausbildungsbetrieb zu suchen.<sup>57</sup> Da diese Kanäle besonders die Generation Z ansprechen, sollten sie deshalb bei der Suche nach Auszubildenden berücksichtigt werden.

Eine weitere Möglichkeit, und alternative zur E-Mail-Bewerbung, ist die Entwicklung eines Onlinebewerberportals. Über dieses Portal können sich Interessierte direkt auf die entsprechende Stellenanzeige bewerben, alle wichtigen Dokumente hochladen und weitere Angaben zu ihrer Person machen. Dem Bewerberportal ist ein System hinterlegt, welches die Bewerbungen sofort an die richtigen Ansprechpartner weiterleitet und verfügbar macht.

Die Benseler Firmengruppe bietet auf ihrer Website bereits ein Onlinebewerberportal an. Dies könnte noch optimiert werden, indem man mittels Masken bereits Daten erfasst, welche sonst als extra Datei angehängt werden müssten. Dazu ist im Anhang 6 ab Abbildung 17 Erfassung von Adress- und Kontaktdaten bis Abbildung 22 Sonstiges das Bewerberportal der Eins Energie in Sachsen als Beispiel dargestellt. Der Vorteil von ausführlicheren Masken ist, dass die Dateigröße der Anhänge minimiert werden kann und im Hintergrund ein Bewerberformular erstellt wird, welches für jeden Bewerber die gleichen formellen Bedingungen ermöglicht. Sowohl Bewerber, als auch Personaler können sich dadurch ausschließlich auf den Inhalt der Bewerbung konzentrieren und werden nicht mehr von formellen Aspekten beeinflusst.

---

<sup>56</sup> Vgl. DGFP, 2012, S. 126 - 127

<sup>57</sup> Vgl. Dr. Schmidt & Partner Group, 2017, S. 32 - 35

Weiterhin sollte den Bewerbern die Möglichkeit eingeräumt werden, der Bewerbung zukünftig ein Video beizufügen. Damit haben Bewerber die Chance ihre Persönlichkeit besser darzustellen. Der Arbeitgeber kann somit besser abschätzen, ob jemand ins Team passt.

## 4.4 Personalauswahl

Wie bereits im Kapitel 3.3.3 Personalauswahl beschrieben, sollten die Auswahlprozesse ebenfalls der Digitalisierung angepasst werden, um sich bereits an dieser Stelle als zukunftsorientiertes innovatives Unternehmen zu zeigen.

Interviews mit Bewerben können nicht nur persönlich sondern zum Beispiel auch über Videoübertragung durchgeführt werden. Allein mit der Benutzung dieser Methode zeigen sowohl Bewerber als auch Unternehmen, dass sie den technischen Veränderungen offen gegenüber stehen und mit dieser auch umgehen können.

Für diese Art von Bewerbungsgesprächen müssen entsprechende Bewertungsgrundsätze vereinbart werden. Der Arbeitgeber bekommt durch das Video einen Einblick in das private Umfeld des Bewerbers. Dieser sollte jedoch nicht allein entscheidend für die Auswahl sein.

Für das Gespräch mit dem Bewerber sollte ein Interviewleitfaden erstellt werden, welcher auch die digitale Kompetenz des Mitarbeiters abfragt. Leitfragen dazu könnten zum Beispiel sein:

- Interesse und Offenheit gegenüber der Digitalisierung
- Grundsätzliches Wissen über die technischen Möglichkeiten
- Anwendung auf das eigene Tätigkeitsfeld
- Sensibilität bezüglich rechtlicher Rahmenbedingungen<sup>58</sup>

Um digitale Kompetenzen auch auf praktischer Ebene abzufragen, empfiehlt sich die Konzipierung eines Digital Assessment Centers. Bei einem AC handelt es sich im generellen um ein Verfahren, welches durch Rollenspiele, Präsentationsübungen oder Postkorb-Übungen<sup>59</sup> die Eignung, Fähigkeiten und Kompetenzen eines Bewerbers überprüft.<sup>60</sup>

Vorstellbar wäre für ein DAC die Einbindung neuer Computerprogramme (z.B. Arbeiten mit neuer Software), neuer technischer Geräte (Smartphones, Tablets, etc.) so-

---

<sup>58</sup> DGFP, 2016, S. 15

<sup>59</sup> Postkorb-Übungen: der Teilnehmer erhält stellentypische Problemstellungen über seinen Postkorb, muss diese innerhalb einer vorgegebenen Zeit analysieren und versuchen zu lösen. Im Anschluss begründet er seine Vorgehensweise. (Vgl. online: Gabler Wirtschaftslexikon, 20.07.2017)

<sup>60</sup> Vgl. online: Gabler Wirtschaftslexikon, 20.07.2017

wie die Nutzung von Clouds oder anderen Onlinediensten, über welche zukünftig die Produktions(teil)bereiche gesteuert werden können.

## 4.5 Beschäftigungsmodelle

Wie bereits im Kapitel 3.4.4 Arbeitszeit erwähnt, sind die neuen Mitarbeitergenerationen (besonders die Generation Z) sehr auf die individuelle Gestaltung ihres Arbeits- und Privatlebens ausgerichtet. Um diesem Bedürfnis nachzugehen, müssen Arbeitgeber von den klassischen Schichtmodellen und „9 bis 5“-Regelungen weg und hin zu flexiblen Lösungen. Das können zum Beispiel Teilzeitregelungen sein, gleitende Arbeitszeiten, Jahresarbeitszeiten, kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten oder Vertrauensarbeitszeiten.<sup>61</sup> Die Möglichkeiten, welche Benseler für die Ausgestaltung solcher Modelle hat, wurden bereits in der PA II beschrieben. Das können unter anderem auch Lebensarbeitszeitmodelle sein, Job-Sharing-Modelle oder Zeitarbeitslösungen.<sup>62</sup>

Im Masterplan wird der Punkt Beschäftigungsmodelle ebenfalls aufgegriffen. Bereits angeboten werden Teilzeitarbeitsverträge, Leasingverträge, Aushilfstätigkeiten und Werkverträge<sup>63</sup>. Zukünftig sollen die Konzepte für die Gestaltung der Schichtmodelle weiter optimiert werden.

## 4.6 Vermarktung als attraktiver Arbeitgeber

### 4.6.1 Social Media

Social Media sollte keinesfalls als Hype oder vorübergehender Trend bezeichnet werden. Es steht für die gesellschaftliche Entwicklung, als auch für webbasierte Technologien, mit denen digitale Kompetenz präsentiert werden kann.

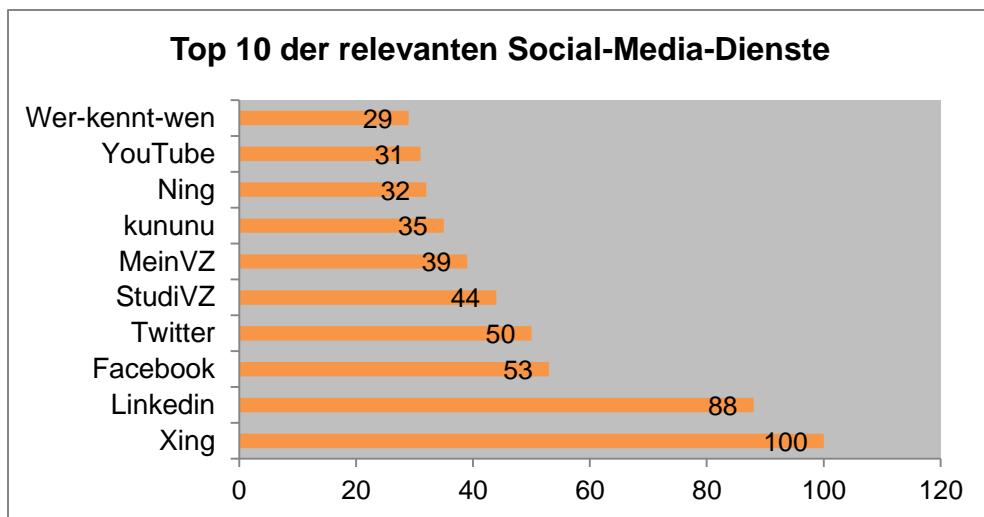
Folgende Abbildung zeigt die derzeit relevanten Kanäle, welche Unternehmen für die Entwicklung ihres positiven Images nutzen könnten:

---

<sup>61</sup> Vgl. Olfert, 2015, S. 234

<sup>62</sup> Vgl. Claußnitzer, 2016, S. 04

<sup>63</sup> Werkvertrag: der AN ist nur zur Erbringung einer Leistung verpflichtet, die Vertragspflicht ist erfolgsbezogen, nicht tätigkeitsbezogen (Vgl. online: Bundesarbeitsgericht, 20.07.2017)



**Abbildung 13 Top 10 der relevanten Social-Media-Dienste**  
(Vgl. DGFP, 2012, S. 126)

Bereits erläutert wurden die Umfänge des Facebook-Accounts, des Xing-Profil und des YouTube-Kanals. Diese Medien sollten nicht nur bei der Suche nach neuen Bewerbern genutzt werden, sondern auch zur Präsentation als attraktiver und digitalisierter Arbeitgeber. Besonders Facebook und YouTube eignen sich, um Benseler positiv hervorzuheben.

Der YouTube-Kanal könnte durch Videos ergänzt werden, welche über einzelne Arbeitnehmer berichten, die zum Beispiel ihren Arbeitsplatz vorstellen oder die neue Technik, welche eingesetzt wird. Der Zuschauer könnte sich somit ein besseres Bild vom aktuellen Entwicklungsstand zu Industrie 4.0 machen. Des Weiteren könnten Arbeitnehmer über die Vorteile und Benefits berichten, welche Benseler ihnen anbietet. Welche das im Einzelnen sind, wird in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

Zur Verbreitung dieser Videoclips dient der Facebook-Account, in welchem diese Videos geteilt und verbreitet werden können.

Aber auch eine direkte Vermarktung über Facebookposts ist möglich. Neue Mitarbeiter und Auszubildende können vorgestellt werden sowie die Gründe, warum sie sich für Benseler als Arbeitgeber entschieden haben. Langjährige Mitarbeiter könnten erwähnt werden und die positiven Gründe, warum sie bei Benseler geblieben sind und bleiben wollen. Die neugestaltete Ausbildung bzw. die ergänzten Lernmodule zur Erweiterung der digitalen Fitness in der Aus- und Weiterbildung sollten ebenfalls publiziert werden, da diese besonders Schüler und Studenten ansprechen. Dazu können auch YouTube-Videos gestaltet werden.<sup>64</sup> Durch das Verlinken der jeweiligen Personen (Voraussetzung ist die Zustimmung der Mitarbeiter) kann die Reichweite des Benseler-Profil erweitert werden. Dadurch können wiederum mehr Menschen angesprochen werden.

<sup>64</sup> Vgl. DGFP, 2012, S. 127 - 128

Ziel ist es, den Profilbesuchern positive Erlebnisse und Eindrücke zu vermitteln, welche in ihnen den Wunsch wecken, ebenfalls Teil dieser Entwicklung zu werden. Besonders die Generationen Y und Z sind über solche Kanäle am besten zu erreichen.

Beachtet werden sollten unbedingt auch Bewertungsportale wie kununu. Hier können Arbeitnehmer anonym Unternehmen bewerten oder Verbesserungsvorschläge äußern. Unternehmen sollten solche Portale im Rahmen des Employer Brandings nutzen und vorhandene Bewertungen analysieren, da sich auch interessierte Bewerber hier ihre Informationen über den nächsten Arbeitgeber einholen.<sup>65</sup>

#### **4.6.2 Gesundheitsmanagement**

Zur Gestaltung einer optimalen Work-Life-Balance gehört ein gesundheitsbewusster Lebensstil. Dazu wird im Masterplan das betriebliche Gesundheitsmanagement neu gestaltet. Ziel ist es, ein Basispaket mit verschiedenen Leistungen anbieten zu können. Erste Schritte dazu wurden bereits eingeleitet. Diese sind unter anderem Arbeitsplatzanalysen, Sportprogramme, Infoveranstaltungen zur gesunden Ernährung, sowie Vorsorgeuntersuchungen und Impfungen.

Grundsätzlich werden regelmäßig die Arbeitsplätze entsprechend nach den Gefährdungsbeurteilungen der Berufsgenossenschaft untersucht. Je nach Berufsgruppe werden so die gesundheitlichen Standards sichergestellt und auf dem neuesten Stand gehalten.

Ergänzend dazu wurden Arbeitsplätze sowohl im Produktions-, als auch im Bürobereich hinsichtlich der Ergonomie untersucht. Gemeinsam mit einem externen Partner, dem Betriebsrat und den Mitarbeitern wurden vorhandene Mängel erfasst und Verbesserungsvorschläge entwickelt. Dabei wurden die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeiter berücksichtigt, um möglichst individuelle Verbesserungsmöglichkeiten herauszufinden. Zukünftig soll auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt intensiviert werden, um noch besser auf die Probleme einzugehen.

Ergänzt wurde das Ergonomieangebot durch die Einführung von Bewegungstrainings. Über einen festgelegten Zeitraum wurden Mitarbeiter mit einem Zehn-Minuten-Programm vertraut gemacht, in welchem sie Übungen beigebracht bekommen haben, um den Körper nach anstrengenden oder einseitigen Belastungen zu entspannen. Die Mitarbeiter wurden dazu angehalten, diese Übungen, wenn möglich, täglich in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Diese Integration ist jedoch mit nur sehr geringem Erfolg umgesetzt worden. An dieser Stelle müssen für die Mitarbeiter weitere Anreize geschaffen werden, damit diese die Übungen besser einbinden.

---

<sup>65</sup> Vgl. DGFP, 2012, S. 129 - 130

Weiterhin erfolgte die Durchführung von Rückenschulprogrammen, welche mit größerem Interesse wahrgenommen wurden. Aber auch hier liegt das Problem an der selbstständigen Weiterführung des Programmes durch die Mitarbeiter.

Um diesem Problem entgegen zu treten, könnte die Firmengruppe Partnerverträge mit örtlichen Fitnessstudios oder Physiotherapien abschließen. Unterstützt werden können die Mitarbeiter zum Beispiel durch eine teilweise Kostenübernahme der Mitgliedsbeiträge oder durch die kostenlose Teilnahme an den dort angebotenen Rückenprogrammen. Mit Physiotherapeuten könnten Wochentage vereinbart werden, an denen ein Therapeut den Standort besucht und im Rahmen der Möglichkeiten Probleme behandeln kann. Dies könnten zum Beispiel gezielte Übungen gegen Muskel- oder Gelenkschmerzen sein, Haltungsschulungen oder Massagen.

Das Gesundheitsmanagement wurde ergänzt durch Informationsveranstaltungen zum Thema „Gesunde Ernährung im Schichtsystem“. Den betroffenen Mitarbeitern wurden Wege aufgezeigt, wie sie trotz variierenden Essenszeitpunkten sich passend ernähren können, um sich fit zu fühlen und Krankheiten vorzubeugen.

Weiterhin leistet Benseler jährlich Unterstützung bei der Durchführung von Grippe-schutzimpfungen. Interessierte Mitarbeiter können diese Impfung durch die Betriebsärztin durchführen lassen und sparen sich somit den zusätzlichen Weg zum Hausarzt.

Um das Gesundheitsmanagement weiterhin so attraktiv zu gestalten, muss die Regelmäßigkeit der Durchführung der Maßnahmen gewährleistet sein. In Abhängigkeit der anfallenden Kosten könnten Rückenschulungen beispielsweise mehrmals jährlich angeboten werden. Alternativ könnte man über die Errichtung eines internen Fitnessraumes beraten oder über die Einbindung in Sportvereine. An dieser Stelle sollte jedoch das genaue Interesse und die Vorstellungen der Mitarbeiter abgefragt werden, um ein passendes Angebot zur Verfügung zu stellen.

#### **4.6.3 Betriebliches Vorschlagswesen**

Das betriebliche Vorschlagswesen ermöglicht den Mitarbeitern, Verbesserungsmöglichkeiten zu den bestehenden Prozessen und Arbeitsbedingungen vorzuschlagen. Je nach Grad der Verbesserung und Kosteneinsparungspotential, welches Benseler durch diesen Vorschlag hat, werden die Mitarbeiter mit einer Prämie finanziell am Nutzen beteiligt.

Das betriebliche Vorschlagswesen wird bereits seit einigen Jahren angeboten. Über aufgestellte Infowände können sich die Mitarbeiter darüber informieren. Der Masterplan sieht eine Beibehaltung dieser Maßnahme vor. Einmal jährlich ruft die Geschäftsleitung Sonderaktionen ins Leben, bei denen Mitarbeiter die Chance haben, mit einem entsprechenden Vorschlag attraktive Sachpreise (z.B. iPad) zu gewinnen.

Gegebenenfalls könnten ergänzend auch andere Vergütungsmöglichkeiten, wie z.B. Gutscheine oder Rabatte einbezogen werden.

#### **4.6.4 Work-Life-Balance**

Neben der Ausgestaltung eines Basispaketes im betrieblichen Gesundheitsmanagement, soll die Work-Life-Balance durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergänzt werden.

Dazu sollen zukünftig familienfreundliche Arbeitszeitmodelle entwickelt werden, bei denen garantiert werden kann, dass auch alleinerziehende Elternteile noch flexibel bleiben oder z.B. die Pflege von Angehörigen möglich ist. Einige Beispiele für die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen wurden bereits im Kapitel 4.5 Beschäftigungsmodelle genannt.

Weiterhin prüft man die Möglichkeit eine Kooperation mit den örtlichen Kindergärten einzugehen, um Betreuungsplätze zu garantieren, damit Eltern nach der Elternzeit problemlos ins Berufsleben zurückkehren können.

Da die neuen Generationen der ausgeglichenen Work-Life-Balance eine sehr hohe Bedeutung zusprechen, könnte dieses Angebot beispielsweise durch die Möglichkeiten längere Auszeiten zu nehmen ergänzt werden (z.B. Sabbatical). Außerdem sollten dazu auch entsprechende Regelungen getroffen werden, wie der Mitarbeiter in das Unternehmen nach der Auszeit zurückkehren kann.

Auch Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Ort sollten zukünftig berücksichtigt werden. Dazu sollte man hinterfragen, inwiefern es notwendig ist, dass ein Mitarbeiter die Aufgabe in einer vorgegebenen Arbeitszeit im Büro erledigen muss, oder ob er die Arbeit z.B. auch von zu Hause aus in Abhängigkeit seiner persönlichen Leistungskurve erbringen kann.<sup>66</sup>

#### **4.6.5 Entgeltgestaltung**

Zu Guter Letzt gehört zu einem attraktiven Arbeitgeberimage auch ein entsprechendes Entlohnungssystem. Die Benseler Firmengruppe entwickelte einen Benseler-Entgelt-Rahmen, welcher die Eingliederungen aller Stellen in entsprechende Lohn- bzw. Gehaltgruppen aufzeigt. Diese Eingliederung soll eine leistungsgerechte Vergütung garantieren und Ungerechtigkeiten vermeiden.

Jährlich wird für jeden Mitarbeiter die Einstufung durch die Vorgesetzten überprüft und an die erbrachte Leistung angepasst. Somit ist gegenüber dem Mitarbeiter auch ein motivierender materieller Anreiz geschaffen.

---

<sup>66</sup> Vgl. online: business-wissen.de, 2012 (20.07.2017)

Weiterhin haben Mitarbeiter die Möglichkeit, eine betriebliche Altersvorsorge über einen externen Anbieter zu nutzen oder vermögenswirksame Leistungen in Anspruch zu nehmen.

Die Firmengruppe berät derzeit zusätzlich noch über die Einführung von Sonderzahlungen, welche dreimal jährlich ausgezahlt werden sollen. Die erste Zahlung soll im Sommer als eine Art Urlaubsgeld erfolgen, die zweite im späten Herbst/ Anfang Winter als eine Art Weihnachtsgeld und die dritte Zahlung soll eine Gesundheitsprämie sein. Diese Sonderzahlungen sollen die bisher einmal jährlich gezahlte Erfolgsbeteiligung ersetzen.

Weiterhin erhält der Mitarbeiter finanzielle Prämien für Betriebszugehörigkeiten oder Zuwendungen bei Hochzeiten.

## 5. Mögliche Probleme demografieorientierter Kompetenzentwicklung

### 5.1 Probleme bei älteren Mitarbeitern

Älteren Mitarbeitern fällt die Anpassung an technische Veränderungen meist besonders schwer. Preißing fasst dafür drei wesentliche Gründe zusammen:

1. Das Kalendarische Alter der Mitarbeiter
2. Die betriebliche Personalpolitik
3. Der Leistungswandel und die Einstellung Älterer.

Durch das kalendarische Alter wird eine Entwertung der Qualifikationen beschrieben. Aufgrund der weit zurückliegenden Ausbildung der älteren Mitarbeiter ist ihr Wissensstand nicht mehr aktuell genug. Theoretisch wären Weiterbildungsmaßnahmen an dieser Stelle speziell den Älteren vorbehalten, jedoch werden in der Praxis eher die Jüngeren geschult. Dies ist unter anderem auch dadurch begründet, dass die Anpassung der älteren Mitarbeiter durchaus mehr Zeit in Anspruch nehmen kann. Dem betrieblichen Personalmanagement unterstellt Preißing oftmals eine mangelhafte Kompetenzentwicklung in mittelständischen Unternehmen, sowie fehlende finanzielle oder personelle Ressourcen.

Auch wird die Personaleinsatzplanung kritisiert. Sie schränkt auf Dauer die Einsatzungsvielfalt der Mitarbeiter ein, da die Mitarbeiter meist langfristig gleichbleibende Tätigkeiten ausüben und dadurch die Qualifikationsbreite sinkt.

Zusätzlich wird den Unternehmen unterstellt, dass eine Arbeitsteilung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern in Abhängigkeit von dem Leistungsangebot negative Konsequenzen haben könnte. Die Jüngeren werden als lernfähig und kreativ eingestuft, wodurch sie für die Betreuung neuer Produkte bzw. Projekte eingesetzt werden. Ältere Mitarbeiter besitzen dagegen ein hohes Erfahrungspotential, weshalb sie meist die älteren traditionellen Produkte betreuen. Fällt eines dieser älteren Produkte weg, wird es schwierig, für den älteren Mitarbeiter eine weitere Beschäftigung zu garantieren.

Zu guter Letzt spielt die persönliche Einstellung der älteren Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Ausschlaggebend für den Erhalt von Schulungsmaßnahmen ist oftmals auch die innere Einstellung dieser Mitarbeiter. Viele sehen aufgrund der geringen verbleibenden Arbeitszeit bis zum Renteneintrittsalter keine große Sinnhaftigkeit in Weiterbildungen. Diese persönliche Einstellung verhindert ein lebenslanges Lernen und ist kontraproduktiv gegenüber der Anpassung an neue Entwicklungen. Verstärkt wird diese Einstellung, wenn diese Mitarbeiter seit der Berufsausbildung an keinen

weiteren Bildungsmaßnahmen teilgenommen haben und somit über viele Jahre hinweg das Lernen verlernt haben.<sup>67</sup>

## 5.2 Probleme bei jüngeren Mitarbeitern

Während die ältere Generation neben den genannten Problemen auch besonders Probleme im Umgang mit der neuen Technik und Software hat, liegen die Probleme der jüngeren Generation oft auf sozialer Ebene. Häufig schlagen besonders den jungen Führungskräften Neid, fehlende Akzeptanz und Misstrauen entgegen. Ältere Mitarbeiter fühlen sich häufig unwohl, wenn sie sehen, dass ein Jüngerer mit deutlich weniger Erfahrung schneller Karriere macht, als es im bisherigen traditionellen Karrieremuster möglich war. Die Älteren fühlen sich missverstanden, da die Jüngeren weniger das vergangenheitsbasierte Wissen der Älteren nutzen, sondern eher auf die zukünftige Leistungsfähigkeit bauen.<sup>68</sup>

## 5.3 Sonstige Probleme verursacht durch Industrie 4.0 und dem demografischen Wandel

Wie bereits in der PA III erwähnt besteht durch die Digitalisierung die Gefahr der totalen Überwachung der Mitarbeiter. Nicht nur die Produktionsbereiche werden vernetzt, sondern es entsteht auch ein „gläserner Mitarbeiter“, welcher z.B. in seiner Leistungsfähigkeit überwacht und verglichen werden kann. An dieser Stelle muss durch Datenschutzvereinbarungen sichergestellt werden, dass die gesammelten Daten nicht zum Nachteil für die Mitarbeiter verwendet werden.<sup>69</sup>

Aber auch die vernetzten Produktionsbereiche bringen Gefahren mit sich. Via Internet können Hacker von außerhalb Angriffe auf die Unternehmen und deren Produktion ausüben und somit große Schäden anrichten. Oftmals reichen den Angreifern dafür meist schon belanglose Informationen. Auch an dieser Stelle müssen die Mitarbeiter besonders für das Thema Datenschutz sensibilisiert werden. Sie sollten in der Lage sein, mögliche Angriffe sofort zu erkennen, gegebenenfalls sogar erste Maßnahmen einleiten können.<sup>70</sup>

Auch für den Arbeits- bzw. Gesundheitsschutz ergeben sich einige Veränderungen durch den Einsatz mobiler Arbeitsplätze, Laptops, Tablets und Smartphones. In einigen Studien wurde nachgewiesen, dass das Arbeiten mit Tablets Beschwerden in Handgelenken auslösen kann, sowie in der Hals- und Nackenmuskulatur. Durch längeres Benutzen von Smartphones wird die Halswirbelsäule ungünstig belastet, au-

---

<sup>67</sup> Vgl. Preißing, 2010, S. 188 - 190

<sup>68</sup> Vgl. online: Freitag, 2017 (28.07.2017)

<sup>69</sup> Vgl. Huber, 2016, S. 291

<sup>70</sup> Vgl. Kotarski, 2014, S. 25 - 27

Bei dem wurden Zusammenhänge zwischen der intensiven Nutzung dieser Geräte und der Entwicklung von Hirntumoren festgestellt. Auch eine Schädigung des Sehnervs wird nicht ausgeschlossen.

Neben den körperlichen Belastungen sind die Mitarbeiter auch psychischen Belastungen ausgesetzt. Innere Unruhe, Anspannung, vorzeitige Müdigkeit, Konzentrationsstörungen, gesteigerte Reizbarkeit und Nervosität sind einige der beobachteten Erscheinungen.

Da der Einsatz dieser Kommunikationsmittel erst am Anfang steht, lässt sich noch nicht exakt abschätzen, welche weiteren Folgen noch auf die Benutzer zukommen werden.

Grundsätzlich wird jedoch empfohlen, zumindest dafür zu sorgen, dass an Bildschirmarbeitsplätzen ausreichend Raum für wechselnde Bewegungen vorhanden sein soll. Bei mobilen Arbeitsplätzen ist auf Lichtverhältnisse, akustische Störungen und klimatische Bedingungen zu achten.<sup>71</sup>

Um den gesundheitlichen Gefahren entgegen zu wirken, sollte bei den Maßnahmen des Gesundheitsmanagements entsprechend darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter zum einen die Möglichkeiten haben, einen Ausgleich zu diesen Belastungen zu schaffen, zum anderen sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter diese Maßnahmen auch im entsprechenden Umfang wahrnehmen.

---

<sup>71</sup> Vgl. Prümper; Hornung, 2016, S. 588 - 592

## 6. Schlusswort

Sowohl der demografische Wandel als auch die Digitalisierung werden einige Veränderungen in Arbeitsabläufe und Personalbeschaffungsvorgänge bringen.

Grundvoraussetzung, um diesen Herausforderungen entgegen zu treten, ist die Anpassung der Unternehmen an die veränderten Bedürfnisse der Generation Y und Z. Während die GenY nach Individualismus als Verwirklichung ihrer selbst strebt und großen Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance legt, bevorzugt die GenZ die strikte Trennung von Berufs- und Privatleben. Dafür sollten passende flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle entwickelt werden, um diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu stärken.

Mittels Qualifikationsmatrizen und Kompetenzprofilen müssen zukünftige Ansprüche an die Mitarbeiter erfasst werden und mit dem aktuellen Ist-Stand abgeglichen werden. Derzeit kann noch nicht exakt bestimmt werden, welche Tätigkeiten durch die Digitalisierung wegfallen werden und welche neuen Berufsbilder dafür ergänzt werden sollten. Jedoch ist eine grobe Richtung zu erkennen, welche aufzeigt, dass besonders IT-Inhalte zukünftig auf viele Berufsbereiche übergreifen werden. Dies wird auch die Ausbildung am Standort betreffen. Zu überprüfen ist an dieser Stelle, ob die bisherigen Ausbildungsberufe durch spezifische Module ergänzt werden können oder ob sogar neue Ausbildungsberufe geplant werden müssen. Diese Überprüfung sollte zukünftig in regelmäßigen Abständen erfolgen, um stets auf dem aktuellen Stand zu bleiben.

Durch eine erweiterte Ansprache von Bewerbern (etwa durch das Einbeziehen alternativer Bewerbergruppen) kann eine höhere Erfolgsquote bei der Personalbeschaffung erzielt werden. Wichtig ist, dass besonders bei den jungen Fachkräften Potential- und Leistungsanalysen durchgeführt werden, da Schulnoten allein oftmals nicht eine umfassende Aussage über die Eignung geben können.

Ein weiterer Rekrutierungsweg ist der Ausbau eines umfassenden Hochschulmanagements, durch welches Studenten frühzeitig auf Benseler aufmerksam werden können. Aber auch Kooperationen mit den örtlichen Oberschulen können hilfreich sein, um den potentiellen Bewerberkreis zu erweitern.

Bei der Rekrutierung sollte besonders darauf geachtet werden, dass die Benseler-Firmengruppe die Social-Media-Kanäle (z.B. Xing) nutzt, um ihre digitale Kompetenz selbst hervorzuheben. Auch der Ausbau des Onlinebewerberportals weist auf die digitale Fitness hin.

Neben der Beschaffung von neuem qualifiziertem Personal, muss auch das bereits vorhandene Personal auf die Digitalisierung vorbereitet werden. Je nach Stelle kön-

nen dafür unterschiedliche Wege zur Weiterqualifizierung gewählt werden, etwa durch E-Learningkurse an den PC-Arbeitsplätzen oder On-, Off- bzw. Near-the-Job-Trainings für alle anderen Arbeitsplätze ohne PC-Zugang.

Auch das Nachwuchs- und Führungskräfteprogramm an der Benseler Akademie für (Nachwuchs-)Führungskräfte, Trainees und Meister wird in Vorbereitung auf die anstehenden Veränderungen ein wichtiger Bestandteil der internen Weiterbildung bleiben.

Auch sollten alternative Arbeitsplatzgestaltungsvarianten berücksichtigt werden (Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, o.ä.) um auch zukünftig flexibel auf kurzfristige Veränderungen reagieren zu können.

Eine weitere bedeutende Rolle spielt die Darstellung der Firmengruppe als attraktiver Arbeitgeber. Neben der Auswertung von Bewertungsportalen im Internet, sollte auch hier besonders auf die Wertveränderungen der neuen Arbeitnehmergenerationen eingegangen werden (siehe Beginn dieses Kapitels).

Weiterhin sollte das Gesundheitsmanagement dahingehend optimiert werden, z.B. durch Partnerschaften mit Fitnessstudios oder Physiotherapien.

Ferner könnten neben Sonderzahlungen auch gewisse Benefits, wie Sachpreise für die Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen oder die Möglichkeit Sabbaticals wahrzunehmen, als attraktiv empfunden werden.

Ergänzend zu den bisherigen Erkenntnissen sind in den Anhängen 7 bis 9 dieser Arbeit weitere Beispiele von anderen Unternehmen zu finden, welche bereits erste Schritte der Digitalisierung umgesetzt haben.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

AP VERLAG GMBH: Industrie 4.0: Die vierte industrielle Revolution. Ebersberg, 2014,

In: <http://ap-verlag.de/industrie-4-0-die-vierte-industrielle-revolution/5267/>

BARTSCHER, Thomas: Assessmentcenter. (20.07.2017)

In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/assessmentcenter.html>

BECKER, Andreas: Gesetzliche Regelung betrieblicher Praktika in der Sekundarstufe I an allgemeinbildenden Schulen im Rahmen der Arbeitswelt- und Berufsorientierung – Eine Übersicht nach Bundesländern. Berlin und Frankfurt, 2014,

In: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LVAJsvGkUFcJ:schule.dgb.de/%2B%2Bco%2B%2B7339f6bc-ae01-11e4-9f36-52540023ef1a%3Ft%3D1+&cd=6&hl=de&ct=clnk&gl=de>

BECKER, Manfred: Personalentwicklung. 5. Auflage, Halle und Mainz, 2009

BENSELER HOLDING GMBH & CO. KG [Hrsg.]: Newsletter der Benseler Firmengruppe, Markgröningen, 2014,

In: [http://www.benseler.de/de/download\\_newsletter/14-04-16\\_Benseler\\_Newsletter\\_01-2014\\_web.pdf](http://www.benseler.de/de/download_newsletter/14-04-16_Benseler_Newsletter_01-2014_web.pdf)

BUNDESARBEITSGERICHT: 10 AZR 282/12. 25.09.2013.

In: [https://www.hensche.de/Arbeitsrecht\\_Urteile\\_Arbeitsvertrag\\_Werkvertrag\\_Arbeitsvertrag\\_oder\\_Werkvertrag\\_BAG\\_10AZR282-12%20.html](https://www.hensche.de/Arbeitsrecht_Urteile_Arbeitsvertrag_Werkvertrag_Arbeitsvertrag_oder_Werkvertrag_BAG_10AZR282-12%20.html)

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017. Bonn, 2017,

In: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb\\_datenreport\\_2017.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2017.pdf)

BUSINESS-WISSEN.DE: Verantwortung des Unternehmens. Karlsruhe, 2012,

In: <https://www.business-wissen.de/hb/work-life-balance/>

CLAUßNITZER, Romy: Analyse und Erarbeitung von flexiblen Beschäftigungsmodellen unter Berücksichtigung des flexiblen Einsatzes bei einem Lohndienstleister am Beispiel der Benseler Beschichtungen Sachsen GmbH & Co. KG. Praxisarbeit II Studienakademie Glauchau. Glauchau, 2016

CLAUßNITZER, Romy: Demografische Entwicklung und Industrie 4.0. Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Personalrekrutierung unter Berücksichtigung von Industrie 4.0 bei einem Lohndienstleister. Praxisarbeit III Studienakademie Glauchau. Glauchau, 2017

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG e.V.: DGFP-Studie: Zukunft der Berufsausbildung. 1. Auflage, Düsseldorf, 2015

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG e.V.: Leitfaden: Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen. 1. Auflage, Düsseldorf, 2016

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG e.V. [Hrsg.]: Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. 2. Auflage, Düsseldorf, 2012

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG e.V.: DGFP-Studie: Megatrends 2015. 1. Auflage, Düsseldorf, 2015

DOMSCH, Michael E.; LADWIG, Désirée H.: Erwartungen der Generation Y. In: PERSONALquarterly, Nr. 01 vom 19.12.2014, S. 10 – 14

DR. SCHMIDT & PARTNER GROUP: Zielgruppen-Plattformen. Mehr Reichweite für Ihre Ausbildung. In: HRinform, Ausgabe Sommer/Herbst 2017, S. 32 – 35

DUDEN: High Potential, der. Berlin, 17.07.2017,  
In: [http://www.duden.de/rechtschreibung/High\\_Potential](http://www.duden.de/rechtschreibung/High_Potential)

EINS ERNERGIE IN SACHSEN GMBH & CO. KG: Stellenangebote. Chemnitz, 27.07.2017,  
In: <https://www.mein-check-in.de/eins/stellenangebote>

ERB, Dirk: Berufe für die digitale Fabrik. In: metallzeitung, Ausgabe Juli / August 2017, S. 26 - 27

FLYACTS GMBH: Industrie 4.0: Das Zukunftsprojekt Heute. Jena, 29.03.2017,  
In: <http://www.flyacts.com/industrie-4.0-analyse-status-quo>

FREITAG, Lin: Je jünger der Chef, desto größer die Probleme. In: WirtschaftsWoche online, Ausgabe 24.05.2017

HARTMANN, E.; BOVENSCHULTE, M.: Skills Needs Analysis for „Industry 4.0“ based on Roadmaps for Smart Systems. In: SKOLKOVO Moscow School of Management & International Labour Organization: Using Technology Foresights for Identifying Future Skills Needs. Global Workshop Proceedings, Moscow, 2013, p. 24 – 36

HUBER, Walter: Industrie 4.0 in der Automobilproduktion. 1. Auflage, Haar, 2016

INGOLD, Jürg: Generation Z. Metastudie über die kommende Generation. 1. Auflage, Biglen (CH), 2016

INTERNATIONAL LEARNING TECHNOLOGY CENTER: Der Einsatz von eLearning in Unternehmen. Ein Leitfaden. München,  
In: [http://www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning\\_leitfaden.pdf](http://www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning_leitfaden.pdf)

KÄRCHER, Bernd: Alternative Wege in die Industrie 4.0 – Möglichkeiten und Grenzen. In: BOTTHOF, Alfons; HARTMANN, Ernst Andreas [Hrsg.]: Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. 1. Auflage Berlin, 2015, S. 47 – 58

KLEY, Rita: Leitfaden Kompetenzmanagement. Siegen, 2013,  
In: [http://www.sozialpartnerinitiative.de/toolbox/02\\_1%20Leitfaden%20Kompetenzmanagement%20V03.pdf](http://www.sozialpartnerinitiative.de/toolbox/02_1%20Leitfaden%20Kompetenzmanagement%20V03.pdf)

KOTARSKI, David: Fabriksicherheit für Industrie 4.0. In: Productivity Management, Ausgabe 03/2014, S. 25 – 27

KUNZ, Christoph: Next generation competencies for a digital world – Erfahrungen aus dem Siemens – Projekt „Industrie 4.0@SPE“. In: BWP, Ausgabe 06/2015, S. 33 – 35

LINGUEE: young professionals. Köln, 24.07.2017,  
In: <http://www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/young+professionals.html>

MATUSCHEK, Ingo: Industrie 4.0, Arbeit 4.0 – Gesellschaft 4.0? 1. Auflage, Berlin, 2016

MAIER, Günter W.: Postkorb-Übung. (20.07.2017)  
In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/postkorb-uebung.html>

NAUJOKAT, Torben: Training on, near und off the Job: Wie unterscheiden sich die Instrumente der Personalentwicklung? Berlin,  
In: <https://www.modu-learn.de/verstehen/personal-und-fuehrung/training-on-off-near-the-job/>

OFFENSIVE MITTELSTAND – GUT FÜR DEUTSCHLAND [Hrsg.]: Unternehmensführung für den Mittelstand. 1. Auflage, Stuttgart, 2012

OLBERT-BOCK, Sibylle: Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept. In: KMU – Magazin, Heft Nr.06, Juli/August 2010

OLFERT, Klaus [Hrsg.]: Personalwirtschaft. 16. Auflage, Baden-Baden, 2015

PREIßING, Dagmar [Hrsg.]: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 1. Auflage, München, 2010

PRÜMPER, Jochen; HORNUNG, Stefanie: Arbeits- und Gesundheitsschutz 4.0. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 10 vom 10.10.2016, S. 588 - 592

REISCHAUER, Georg: Industrie 4.0 organisieren. In: ZFO – Zeitschrift Führung und Organisation, Ausgabe 04/2015, S. 271 – 277

RIMSER, Markus: Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel. 1. Auflage, St. Pölten (A), 2014

SCHÄFER, Stephan; PINNOW, Carsten: Industrie 4.0. Grundlagen und Anwendungen. 1. Auflage, Berlin, 2015

SCHULTETUS, Wolfgang: Praxisrelevanz arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse – Anforderungen an die Unternehmen und wirtschaftlicher Nutzen. Dissertation Technische Universität Chemnitz, Chemnitz, 2005,

In: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:ch1-200500200>

WEGERICH, Christine; SCHNEIDER, Andreas: Zielgruppenorientiertes Personalmarketing für Auszubildende. In: SCHWUCHOW, Karlheinz; GUTMANN, Joachim [Hrsg.]: 2012\_Trendbuch Personalentwicklung. 1. Auflage Köln, 2012, Seite 291 – 296

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich“,

1. dass ich meine Praxisarbeit mit dem Thema

**„Demografische Entwicklung und Industrie 4.0  
Erarbeitung eines unternehmensspezifischen  
Personalentwicklungskonzepts für den Benseler Standort Frankenberg“**

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe,
3. dass ich meine Praxisarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe und
4. dass alle verwendeten Tabellen und Diagramme von mir selbst, von Kollegen der Benseler Sachsen GmbH & Co. KG bzw. Benseler Beschichtungen Sachsen GmbH & Co. KG oder Mitarbeitern der Benseler Firmengruppe angefertigt wurden.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt.....	A
Anhang 2 Folgen der Automatisierung für einzelne Berufsfelder.....	C
Anhang 3 Ermittlung des Handlungsbedarfs für Retention Management .....	D
Anhang 4 Retention-Management-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter.....	F
Anhang 5 Vollständige Qualifikationsmatrix der Benseler Firmengruppe .....	G
Anhang 6 Bewerberportal der Eins Energie Sachsen.....	I
Anhang 7 Digitale Transformation im Betrieb – Beispiel Benteler .....	L
Anhang 8 Digitale Transformation im Betrieb – Beispiel Festo.....	M
Anhang 9 Digitale Transformation im Betrieb – Beispiel Daimler .....	N

## Anhang 1 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt

- 1. Liquid statt starr.** Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. Standardisierte Back-End-Prozesse werden zwischen Unternehmen geteilt, ohne dass dies für Kunden oder Mitarbeiter sichtbar ist. Dadurch entstehen Arbeitsplätze ohne eindeutige organisationale Zugehörigkeit und Produkte ohne eindeutigen Absender.
- 2. Peer-to-Peer statt Hierarchie.** Hoch spezialisierte Fachkräfte kommunizieren weltweit in Special Interest Communities. Nicht mehr die Organisationszugehörigkeit, sondern nur noch die fachliche Expertise leitet Loyalitäten. Die gelösten Bindungen führen auch zum Ende der Organisierbarkeit. Gewerkschaften bekommen dies bereits heute zu spüren: Engagement für Allgemeinbelange findet nur noch selektiv statt.
- 3. Beauftragen statt Einstellen.** Unternehmen greifen für die Erbringung spezifischer Leistungen immer weniger auf die dem Unternehmen fest verbundene Workforce zurück. Globale Transparenz von Skills und Verfügbarkeiten hoch qualifizierter Fachkräfte führen zu einem «hiring on demand». Das Arbeitsverhältnis wandelt sich zum Arbeitseinsatz.
- 4. SAP statt McKinsey.** Organisationen strukturieren sich nicht mehr entlang von Organigrammen. Komplexe IT-Systeme geben standardisierte Abläufe und Organisationsformen vor. Es ist billiger, die Organisation an die Software anzupassen als die Software zu individualisieren. Die Software-Standardisierung macht Organisationsformen homogener.
- 5. Offen statt geschlossen.** Akzelerierte Transparenzansprüche sowie die Notwendigkeit zu Co-Kreation mit Kunden (Open Innovation) führen zu einer Offnung und Entgrenzung geschlossener Unternehmensstrukturen. Übergänge zwischen innen und außen werden flüssig. Herrschaftswissen, wie z. B. Patente, verlieren an Wert. Die Fähigkeit, schnell und offen zu skalieren, wird zum Königsweg. Dabei wird die Crowd zum Teil der Wertschöpfung.
- 6. Prosumenten statt professionelle Produzenten.** Statt auf Mitarbeiter setzen Unternehmen immer mehr auf Kunden. Viele (digitalisierbare) Leistungen werden von Begeisterten freiwillig und unentgeltlich erbracht. Beim Prosumerismus verschwimmen die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten. Freiwillige digitale Arbeit ersetzt dabei professionelle Beschäftigung.
- 7. Vom Ausführen zum Überwachen.** Die Rolle des Menschen im Produktionsprozess transformiert sich vom Erbringer der Arbeitsleistung in den Überwacher der Maschinen. Routinevorgänge und auch körperlich belastende Tätigkeiten werden von diesen selbstständig abgewickelt. Der Mensch kontrolliert und greift nur im Notfall ein.
- 8. Maschinen als Kollegen, Kooperationspartner, Kontrolleure.** Neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine ziehen herauf. Diverse Spielarten werden in Zukunft koexistieren. Von Menschen, die Maschinen steuern, über Maschinen als Kollegen der Menschen bis zur Verschmelzung von Maschine und Mensch oder der kompletten Übernahme der Maschinen.
- 9. Cloud- und Crowdworking als Übergangsphänomen.** Digitale Leistungen werden in kleinere Teile zerlegt und an «Virtual Laborers» delegiert. Durch Big-Data-Analysten können Wertbeiträge präzise einzelnen Arbeitskräften zugeordnet werden. Cloud- und Clickworker erbringen ihre Leistungen im Akkord. Absehbar werden viele dieser Tätigkeiten als voll digitalisiert.
- 10. Die Datenleser.** Mit Big Data liegen für alle Lebensbereiche hinreichend Daten vor. Die Fähigkeit, diese sinnhaft zu kombinieren und zu interpretieren, ist eine Schlüsselqualifikation digitaler Arbeit und nicht substituierbar. Von traditioneller Datenanalyse unterscheidet sich die Arbeit mit Big Data allerdings, da keine Hypothesen mehr benötigt werden («end of theory»).
- 11. Arbeit ohne Grenzen.** Hochqualifizierte Spezialisten erbringen im Rahmen von Projektarbeit Arbeitsleistung rund um die Welt. Qualifikationen sind global transparent und vergleichbar. Die räumliche Verortung des Leistungserbringens spielt keine Rolle mehr. Arbeit erlangt damit erstmals die gleiche Mobilität wie Kapital.
- 12. Beruf und privat verschwimmen.** Die traditionellen Arbeitsorte und -zeiten lösen sich auf. Für Arbeitnehmer ergeben sich hieraus individuelle Gestaltungspotenziale, zum Beispiel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch neue Belastungen («always on»).
- 13. Nicht-lineares Denken als menschliche Domäne.** Die Automatisierung von Arbeit ist endlich, da kreative Tätigkeiten verbleiben, die voraussehbar nicht maschinell substituierbar sind. Diese finden sich vor allem in sehr spezifischen Nischen. Unternehmerische Skills, Kreativität und die Beherrschung der Maschinen gelten als nur schwer substituierbare Fähigkeiten.

**Abbildung 14 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt (1)**

(Matuschek, 2016, S. 09)

- 14. Stärkung personenbezogener Dienstleistungen.** In Hochlohnländern werden Tätigkeiten mit unmittelbarer menschlicher Interaktion aufgewertet. Diese Jobs wachsen auch prozentual. Standardisierbare und anonyme Prozesse dagegen, gerade im Bereich ICT, werden zum Gegenstand von Offshoring und weiterem Effizienzdruck.
- 15. Selbstmanagement als Kernqualifikation.** Durch die flexible und bedarfsgerechte Vergabe von Aufträgen an Arbeitskraft-Unternehmer lösen sich traditionelle Arbeitszusammenhänge und -abläufe auf. Die Arbeit setzt sich zusammen aus Mikro-Arbeitszeiten verschiedener Aufgaben, die der Arbeitnehmer nach Bedürfnis und Fähigkeit zusammenstellt.
- 16. Zusammenwachsen von kreativer und produzierender Arbeit.** Immer häufiger wird von den Erbringern kreativer oder geistiger Leistung verlangt, diese auch materiell umzusetzen. 3-D-Drucker und andere Werkzeuge begünstigen diesen Trend.
- 17. Wir Wunderkinder.** Die weiter steigende Bedeutung von IT eröffnet den Nerds den Weg in die obersten Unternehmensetagen. Was früher die musikalischen Wunderkinder waren, sind heute die fröhlichen App-Tüftler und Datenexperten. Zum disruptiven Wandel der Unternehmenskulturen wird diese Generation erheblich beitragen. Nicht formale Qualifikation, sondern ausschließlich technisches Können entscheiden fortan über die Employability.
- 18. Digitale Inklusion.** Distanzarbeit, die Anonymität von Crowd- und Clickworking-Arbeitsverhältnissen und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten integrieren auch soziale Gruppen in den Arbeitsmarkt, die für das klassische Normalarbeitsverhältnis nicht zur Verfügung stehen. Dies gilt – wie zum Beispiel in Berlin beobachtbar – für Start-ups, aber auch für Clickworker in Schwellenländern.
- 19. Challenge-Latte-Macchiato-Arbeitsplatz.** Der Arbeitsort von Menschen in flexiblen Arbeitsverhältnissen breitet sich auf den öffentlichen Raum aus. Physische Büros sind temporäre Ankerpunkte für menschliche Interaktionen, die vor allem dem Netzwerken dienen. Gearbeitet wird überall – nur nicht am eigenen Schreibtisch.
- 20. Brot und Spiele.** Gerade bei standardisierten Tätigkeiten sehnen sich Mitarbeiter nach Ablenkung und Belohnung. Gamification und intuitive Bedienbarkeit von IT-Oberflächen werden immer wichtiger und nähern die Arbeitsumgebung einem virtuellen Spielfeld an. Arbeitgeber sind gefordert, spielerische Designprinzipien in standardisierte IT-Anwendungen zu integrieren.
- 21. Job-Hopping und Cherry-Picking als Herausforderungen für HR** [Human Resource; Personalmanagement; I. M.]. Die Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber löst sich. Flexible Arbeits- und Kooperationsformen führen dazu, dass Arbeitnehmer ständig mit einem Bein im Arbeitsmarkt stehen. Systematische Personalentwicklung wird so erschwert. Gleichzeitig steigen Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeiter an unmittelbar nutzbare Qualifizierungen.
- 22. Führen auf Distanz.** Der Abschied von der räumlich verorteten Arbeit geht mit einem Wandel von der Präsenz- zur Ergebniskultur einher. Führungskräfte müssen lernen, dass sie mehr motivieren als kontrollieren werden. Die Kunst besteht darin, persönliche Bindung auch über unpersönliche technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten.
- 23. Explore neben exploit.** Ein zunehmendes Innovationstempo erzwingt die ständige Neubesetzung zukunftsträchtiger Geschäftsfelder und die Transformation der bestehenden Geschäftsmodelle (explore). Gleichzeitig muss das in der Gegenwart noch profitable Kerngeschäft so effizient wie möglich verfolgt werden (exploit). Management wird so «beidhändig» und agiert in Gegenwart wie Zukunft gleichermaßen.
- 24. Matching per Mausklick.** Digitale Arbeitskräfte sind in Form individueller Datenpakete quantifiziert – ihre Kompetenzen, Erfahrungen, Kapazitäten. Das erleichtert die passgenaue Vergabe von Aufträgen. Störfaktoren im Datenprofil können so ein Matching aber auch verhindern. Personalauswahl wird weniger intuitiv, aber auch weniger an kultureller Passung orientiert.
- 25. Gute Daten, schlechte Daten.** Sensoren prägen das «Büro» der digitalen Arbeit. Eigenschaften der Umgebung, der Prozesse, der Arbeitsergebnisse und der Arbeitenden werden laufend aufgezeichnet, um sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer Informationen über Qualität und Verbesserungspotenziale der Arbeit zu liefern. Praktischer Nutzen muss gegen ethische Erwägungen abgewogen werden.

Quelle: Telekom 2016

**Abbildung 15 Thesen zur Entwicklung der Arbeitswelt (2)**  
(Matuschek, 2016, S. 10)

## Anhang 2 Folgen der Automatisierung für einzelne Berufsfelder

KlB-Code	Beruf <sup>1</sup>	Beschäftigte	Gefährdete Arbeitsplätze	Wahrscheinlichkeit
71402	Büro- und Sekretariatskräfte (ohne Spezialisierung) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
71432	Steno- und Phonotypisten/-typistinnen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
71452	Berufe in der Auskunft und Kundeninformation – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	2.150.000	1.900.000	89 %
71442	Kodierer/-innen, Korrekturleser/-innen und verwandte Bürokräfte – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
71412	Fremdsprachensekretäre/-sekretärinnen und Fremdsprachenkorrespondenter/-korrespondentinnen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
61321	Berufe für Post- und Zustelldienste – Helfer/-Anlerntätigkeiten	1.620.000	1.500.000	93 %
61311	Berufe in der Lagerwirtschaft – Helfer/-Anlerntätigkeiten			
62122	Verkaufsstand- und Marktverkäufer/-innen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	1.290.000	1.200.000	92 %
62112	Kassierer/-innen und Kartenverkäufer/-innen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
64101	Berufe in der Reinigung (ohne Spezialisierung) – Helfer/-Anlerntätigkeiten	1.570.000	1.120.000	71 %
63302	Berufe im Gastronomieservice (ohne Spezialisierung) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	760.000	660.000	87 %
63322	Barkeeper/-innen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
63312	Berufe in der Systemgastronomie – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
62132	Bus- und Straßenbahnfahrer/-innen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
52182	Fahrzeugführer/-innen im Straßenverkehr (sonstige spezifische Tätigkeitsangabe) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
62112	Berufskraftfahrer/-innen (Personentransport/PKW) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	1.180.000	650.000	66 %
62122	Berufskraftfahrer/-innen (Güterverkehr/LKW) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
25122	Maschinen- und Anlagenführer/-innen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
25112	Maschinen- und Gerätezusammensetzer/-innen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	890.000	650.000	72 %
25102	Berufe in der Maschinenbau- und Betriebstechnik (ohne Spezialisierung) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
61312	Berufe in der Lagerwirtschaft – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
61332	Berufe im Güter- und Warenumschlag – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	560.000	500.000	89 %
61322	Berufe für Post- und Zustelldienste – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
73222	Verwaltende Berufe im Sozial- und Gesundheitswesen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
73232	Berufe in der Steuerverwaltung – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	640.000	470.000	72 %
73212	Berufe in der Sozialverwaltung und -versicherung – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
72132	Versicherungskaufleute – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	630.000	420.000	66 %
24222	Berufe in der schleifenden Metallbearbeitung – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	390.000	350.000	93 %
34102	Berufe in der Gebäudetechnik (ohne Spezialisierung) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	63.000	350.000	66 %
29301	Köche/Köchinnen (ohne Spezialisierung) – Helfer/-Anlerntätigkeiten	390.000	330.000	86 %
72213	Berufe in der Buchhaltung – komplexe Spezialistentätigkeiten	340.000	330.000	98 %
81142	Tiermedizinische Fachangestellte – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
81112	Zahnmedizinische Fachangestellte – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
81122	Podologen/Podologinnen – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	640.000	270.000	42 %
81102	Medizinische Fachangestellte (ohne Spezialisierung) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
63301	Berufe im Gastronomieservice (ohne Spezialisierung) – Helfer/-Anlerntätigkeiten	290.000	260.000	88 %
24201	Berufe in der Metallbearbeitung (ohne Spezialisierung) – Helfer/-Anlerntätigkeiten	290.000	250.000	87 %
62101	Berufe im Verkauf (ohne Produktspezialisierung) – Helfer/-Anlerntätigkeiten	400.000	250.000	64 %
64152	Berufe in der Fahrzeugreinigung – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	315.000	220.000	69 %
64122	Berufe in der Glas- und Fensterreinigung – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
64142	Berufe in der Maschinen- und Anlagenreinigung – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten			
29302	Köche/Köchinnen (ohne Spezialisierung) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	260.000	190.000	73 %

Quelle: ING, Frey und Osborne (2013); Bundesagentur für Arbeit.<sup>1</sup> Abweichungen durch Rundungen möglich.

Abbildung 16 Folgen der Automatisierung für einzelne Berufsfelder

(Matuschek, 2016, S. 26)

### Anhang 3 Ermittlung des Handlungsbedarfs für Retention Management

	Handlungsbedarf für Retention Management		
	Qualitative Kriterien		Quantitative Kriterien
Anreizfaktoren	Motivations- und Bindungsfaktoren des Unternehmens, z.B.	Ausfall- und Fluktuationsgründe der Mitarbeiter, z.B.	Frühwarnindikatoren, z.B.
Vergütung	angemessene branchen- und marktübliche Höhe der Vergütung	Unzufriedenheit mit einem oder mehreren der links genannten Kriterien der Vergütung	abnehmende Vergütung im Vergleich zu Wettbewerbern
	Vergütung nach fairen Kriterien		abnehmender Umfang und sinkende Qualität von Sozialleistungen
	vergleichbare, transparente Regeln für alle Mitarbeiter		(unerlaubte) Nebenbeschäftigung
	Konsistenz des Vergütungssystems in sich		
Arbeitsaufgabe	Übereinstimmung von Qualifikation, Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter mit der auszuübenden Tätigkeit	Unter- bzw. Überforderung hinsichtlich des Tätigkeitsbereiches in Bezug auf Qualifikation, Interessen, Erwartungen der Mitarbeiter, Inhalt der Tätigkeit, Verantwortung, Entscheidungsfreiheit und -kompetenzen, Arbeitsbelastung	geringere Leistungsbereitschaft
	herausfordernde Tätigkeit		abnehmende Produktivität
	ausreichende Entscheidungsfreiheit		zunehmender Leistungsdruck
	Übertragung von Verantwortung		zunehmende Fehlerrate
	angemessene Arbeitsbelastung		zunehmende Häufigkeit interner Wechselanfragen
			zunehmende Ausfall-/ Krankenquote
Arbeitsumfeld	ausreichende Ressourcenausstattung	unzureichende Personalkapazitäten und andere Ressourcen	Doppelarbeiten, Ineffizienzen
	transparente Prozesse und Organisationsstrukturen	Prozess- und Organisationsprobleme	zunehmende Konflikte zwischen Kollegen bzw. mit Vorgesetzten, Mobbingfälle
	positive Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten	fehlende Sozialkontakte innerhalb des Unternehmens	Demotivation anderer Kollegen
	engagierte Kollegen	demotivierendes Arbeitsklima	

Personal-entwicklung	individuelle Entwicklungsmöglichkeiten	fehlende Entwicklungschancen und/oder -perspektiven	abnehmende Innovationsrate
	transparente Karrierewege	intransparente Karrierewege	fehlendes Interesse an unternehmensspezifischer Weiterbildung
			zunehmende Fluktuationsrate
Personalführung	Vorbildwirkung des Top-Managements und der Vorgesetzten	fehlendes Vertrauen in das Top-Management und die Vorgesetzten	sich verschlechternde Führungskräftebeurteilung
	Einbezug der Mitarbeiter	Übergehen von Mitarbeitern	sich verschlechternde Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen/-gesprächen
	persönliche Wertschätzung	Geringschätzung durch den Vorgesetzten/Arbeitgeber	abnehmende Betreuungsintensität für Mitarbeiter
	individuelle Anerkennung der Leistung	(übermäßige) negative Kritik	
	Unterstützung, Beratung und Anleitung bei der Arbeit	fehlende Motivation/Begleitung durch den Vorgesetzten/Arbeitgeber	
	regelmäßiges Feedback	fehlendes Feedback	
Arbeitszeit	flexible Arbeitszeitregelung	der persönlichen Lebenssituation nicht anpassbare Arbeitszeitregelungen	abnehmende Bereitschaft zu Mehrarbeit bzw. Projektarbeit
	Unterstützung der Work-Life-Balance (Wiedereinstiegsprogramme, Kinderbetreuungsangebote)	unausgeglichene Work-Life-Balance	zunehmende Ausfall-/Krankenquote
Unternehmensklima	positive Unternehmenskultur	fehlende Identifikation mit der Unternehmenskultur, den Produkten und Dienstleistungen	sich verschlechterndes Unternehmensimage nach außen
	anerkannte Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens	Re-/Umstrukturierungen, Verkauf des Unternehmens	zunehmende interne Kritik am Unternehmen
	Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter		geringere Loyalität gegenüber Kunden und Partnern

**Tabelle 3 Ermittlung des Handlungsbedarfs für Retention Management**

(Preißing, 2010, S. 87 – 88)

#### Anhang 4 Retention-Management-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter

Anreizfaktor	Retention-Management-Maßnahmen
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot/Beteiligung an der (betrieblichen) Altersvorsorge</li> <li>- Angebot/Beteiligung an der Gesundheitsvorsorge</li> </ul>
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückkehrkonzepte (z.B. Außendienstmitarbeiter in den Innendienst)</li> <li>- lernfördernde Gestaltung der Arbeitsinhalte durch Job Rotation</li> <li>- Schaffung lernfördernder Arbeitsaufgaben durch Job Enrichment</li> <li>- Erweiterung des Tätigkeitsspektrums durch Job Enlargement</li> </ul>
Arbeitsumfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ergonomische Arbeitsplatz- und Umgebungsgestaltung</li> <li>- Einrichtung von Ruhezonen</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- altersgerechte Laufbahnplanung zum Erhalt der Employability (Beschäftigungsfähigkeit)</li> <li>- lebensphasenbezogene Karriereplanung</li> <li>- Integration aller Altersgruppen in Personalentwicklungsprogramme</li> <li>- Anpassungsqualifizierung in neuen Themenfeldern (z.B. IT)</li> <li>- persönliche Qualifikationspläne für lebenslanges Lernen</li> <li>- intergenerationelles Lernen durch Einsatz erfahrener Mitarbeiter in Projektteams</li> <li>- Knowhow-Tandems zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern</li> </ul>
Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablierung altersgemischter Team- und Gruppenarbeit</li> <li>- berufliche (Mitarbeiter-) Perspektivgespräche</li> <li>- Identifikation und Förderung besonderer Leistungsträger (Senior Potentials)</li> </ul>
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrenzung der Schichtarbeitsdauer bzw. Freistellung von einzelnen Schichtzeiten</li> <li>- Angebot von Arbeitszeitverkürzungen</li> <li>- altersdifferenzierte Ausstiegsmodelle</li> <li>- Job-Splitting/ Job-Sharing</li> <li>- Langzeitkonten, Lebensarbeitszeitmodelle</li> <li>- Angebot präventiver Maßnahmen des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung (Gesundheits-Check)</li> </ul>
Unternehmensklima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung des Arbeitgeberimages bei älteren Bewerbern durch verstärkte Altersorientierung des Unternehmens</li> <li>- Überprüfung der Rekrutierungsstrategien unter Altersgesichtspunkten</li> <li>- gezielte Rekrutierung älterer Mitarbeiter</li> <li>- Entwicklung und Kommunikation einer Wertschätzungs-, Kooperations- und Lernkultur bezüglich älterer Mitarbeiter</li> <li>- Etablierung eines Ehemaligen-Netzwerkes</li> <li>- Etablierung von Paten-, Mentoren-, Coaching-Programmen mit Ehemaligen</li> </ul>

**Tabelle 4 Besonders geeignete Retention-Management-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter**  
(Preißing, 2010, S. 98)

## Anhang 5 Vollständige Qualifikationsmatrix der Benseler Firmengruppe

Qualifikationsmatrix 20XX - Bereich <b>Firmennamen auswählen !</b>		Name 1		Name 2		Name 3		Name 4		Name 5		Name 6		.....		Name 97		Name 98		Name 99		Name 100	
	Tätigkeit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Stellenbeschreibung vom																						
	Mitarbeiter/-in aktiv																						
	Mitarbeiter/-in nicht aktiv																						
		soll	Ist	soll	Ist	soll	Ist	soll	Ist	soll	Ist												
Tätigkeit 1	T11																						
	T12																						
	T13																						
	T14																						
	T15																						
	T16																						
	T17																						
Tätigkeit 2	T21																						
	T22																						
	T23																						
	T24																						
	T25																						
	T26																						
	T27																						
....	.....																						

Tätigkeit 11	T111																			
	T112																			
	T113																			
	T114																			
	T115																			
	T116																			
	T117																			
Zusatz 1	Ersthelfer																			
Zusatz 2	Staplerschein																			
Zusatz 3	Frei 1																			
Zusatz 4	Frei 2																			
Zusatz 5	Sehtest																			
Zusatz 6	Farnsworth-Munsell Farbtest																			
Zusatz 7	Wenn Sehtest JA, letztes Datum eintragen																			
Zusatz 8	Wenn FM-Test JA, letztes Datum eintragen																			
	Erstellt: Datum:																			

**Tabelle 5 Qualifikationsmatrix der Benseler Firmengruppe - vollständig**  
(intern Frau Auerbach, 26.07.2017)

## Anhang 6 Bewerberportal der Eins Energie Sachsen

### Adresse und Kontaktdaten

Bitte geben Sie Ihren Namen, Ihre aktuelle Anschrift sowie Ihre Telefonnummer und E-Mail-Adresse an.

Anrede *	<input type="text" value="Bitte wählen"/> <input type="button" value="▼"/>
Vorname *	<input type="text"/>
Nachname *	<input type="text"/>
Geburtstag (TT.MM.JJJJ) *	<input type="text"/>
Straße, Hausnummer *	<input type="text"/>
PLZ *	<input type="text"/>
Ort (und ggfs. Ortsteil) *	<input type="text"/>
Bundesland	<input type="text"/> <input type="button" value="▼"/>
E-Mail *	<input type="text"/>
Telefon *	<input type="text"/>

[Vorherige Seite](#)

[Bewerbung unterbrechen](#)

[Bewerbung ansehen](#)

[Nächste Seite](#)

### Abbildung 17 Erfassung von Adress- und Kontaktdaten

(online: Eins Energie in Sachsen, 27.07.2017)

### Anschreiben

Bitte tragen Sie in das folgende Feld Ihr Anschreiben ein. Stellen Sie sich vor und beschreiben Sie, warum Sie für die gewünschte Stelle geeignet sind. Warum wollen Sie gerade bei uns arbeiten? Was gefällt Ihnen an dem gewünschten Beruf besonders gut?

Bewerbungsanschreiben \*

[Vorherige Seite](#)

[Bewerbung unterbrechen](#)

[Bewerbung ansehen](#)

[Nächste Seite](#)

### Abbildung 18 Anschreiben

(online: Eins Energie in Sachsen, 27.07.2017)

## Werdegang

Bitte machen Sie in den folgenden Modulen Angaben zu Ihrem Werdegang.

### Schule

Geben Sie hier Ihren höchsten Schulabschluss an. Wählen Sie dazu die von Ihnen besuchte Schulart und geben Sie die erreichte Durchschnittsnote Ihres Abschlusszeugnisses an.

Höchster erreichter Schulabschluss *	<input type="text" value="Bitte wählen"/> <input checked="" type="button" value="▼"/>
Notensystem *	<input type="text" value="Bitte wählen"/> <input checked="" type="button" value="▼"/>
Durchschnittsnote Ihres Abschlusszeugnisses *	<input type="text" value="Bitte wählen Sie zuerst ein Notensystem"/> <input checked="" type="button" value="▼"/>

### Ausbildung

Falls Sie eine Ausbildung abgeschlossen haben, nennen Sie diese bitte und geben Sie die zugehörige Abschlussnote an.

Ausbildung	<input type="text"/>
Ausbildung Notensystem	<input type="text" value="Bitte wählen"/> <input checked="" type="button" value="▼"/>
Ausbildung Abschlussnote	<input type="text" value="Bitte wählen Sie zuerst ein Notensystem"/> <input checked="" type="button" value="▼"/>

### Studium

Falls Sie ein Studium abgeschlossen haben, benennen Sie dieses bitte und geben Sie die zugehörige Abschlussnote an.

Studium	<input type="text"/>
Studium Notensystem	<input type="text" value="Bitte wählen"/> <input checked="" type="button" value="▼"/>
Studium Abschlussnote	<input type="text" value="Bitte wählen Sie zuerst ein Notensystem"/> <input checked="" type="button" value="▼"/>

### Relevante Berufsstationen

Geben Sie hier bitte Ihre wichtigsten Berufsstationen an. Klicken Sie dazu auf "Berufstation hinzufügen". Befüllen Sie dann die Felder mit dem Zeitraum Ihrer Beschäftigung und geben Sie an, bei welchem Unternehmen Sie gearbeitet haben und welche Position Sie dort inne hatten.

**+** Berufsstation hinzufügen

[Vorherige Seite](#) [Bewerbung unterbrechen](#) [Bewerbung ansehen](#) [Nächste Seite](#)

**Abbildung 19 Erfassung Werdegang**  
(online: Eins Energie in Sachsen, 27.07.2017)

## Weitere Angaben

Bitte geben Sie hier an, ab wann Sie frühestens verfügbar sind.

Teilen Sie uns bitte außerdem mit, wie Sie auf uns aufmerksam geworden sind. Wenn Sie über eine Tageszeitung oder Online-Stellenbörse auf uns aufmerksam geworden sind, tragen Sie bitte auch ein über welche.

Datum der Verfügbarkeit  
(TT.MM.JJJJ) \*

Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden? \*  Bitte wählen

[Vorherige Seite](#)

[Bewerbung unterbrechen](#)

[Bewerbung ansehen](#)

[Nächste Seite](#)

**Abbildung 20 Weitere Angaben zur Verfügbarkeit**  
(online: Eins Energie in Sachsen, 27.07.2017)

## Dokumente

Um Ihre Bewerbungsunterlagen aussagekräftiger zu gestalten, können Sie an dieser Stelle Ihr Bewerbungsfoto (als JPG oder PNG) und weitere Dokumente (als PDF) hochladen.

Um eine Datei hochzuladen klicken Sie auf "Hochladen". In jedem Bereich kann nur eine Datei hochgeladen werden - bestehen Ihre Unterlagen aus mehreren Dateien, müssen sie vorher zusammengefügt werden. Die Maximalgröße jedes Uploads ist 15 MB. Abhängig von der Größe Ihrer Dateien kann die Übermittlung an uns etwas dauern (bis zu 5 Minuten bei einer DSL-Verbindung).

**Hinweis:** Dokumente können Sie z.B. im Copyshop scannen lassen. Auf der folgenden Seite können Sie Ihre Dokumente in PDFs umwandeln und mehrere PDFs zusammenfügen: <https://kundenservice.perbility.de>

Bewerbungsfoto (JPG/PNG, max. 1MB)

[+ Hochladen](#)

Lebenslauf \*

[+ Hochladen](#)

Zeugnisse

[+ Hochladen](#)

[+ Weiteres Dokument hochladen](#)

[Vorherige Seite](#)

[Bewerbung unterbrechen](#)

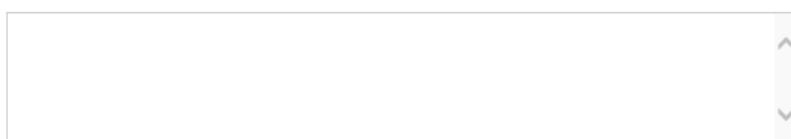
[Bewerbung ansehen](#)

[Nächste Seite](#)

**Abbildung 21 Anfügen von Dokumenten**  
(online: Eins Energie in Sachsen, 27.07.2017)

## Sonstiges

Wenn Sie noch Angaben zu Ihrer Person machen möchten, die in keiner Frage Erwähnung fanden, dann haben Sie dafür im folgenden Feld Raum.



[Vorherige Seite](#)

[Bewerbung unterbrechen](#)

[Bewerbung ansehen](#)

[Bewerbung abschicken](#)

**Abbildung 22 Sonstiges**  
(online: Eins Energie in Sachsen, 27.07.2017)

## Anhang 7 Digitale Transformation im Betrieb – Beispiel Benteler

### **BENTELER – Das „Azubi lehrt Azubi“-Konzept**

Um bei den Mitarbeitern das bereichsübergreifende Grundverständnis für die Unternehmensprozesse zu fördern, setzt BENTELER bereits in der Ausbildung mit dem Konzept „Azubi lehrt Azubi“ an. Die Auszubildende vermitteln anderen Auszubildenden Grundkenntnisse in ihrem Bereich. Die Auszubildenden können ihr Wissen vertiefen, einen Überblick über die Unternehmensprozesse gewinnen und sich austauschen.

Industrie 4.0 wird als Treiber und Chance im globalen Wettbewerb gesehen, deswegen erwartet man von den Mitarbeitern bereichsübergreifende Kompetenzen, welche schon in der Ausbildung einen strategischen Schwerpunkt darstellen. Neben Mechanikern, Elektronikern und Mechatronikern bildet BENTELER auch Produktionstechnologen aus. Beim Produktionstechnologen zählen Prozessorientierung und Interdisziplinarität zum Grundverständnis des Berufs und müssen nicht in zusätzlichen Einheiten integriert werden. Die Produktionstechnologen sollen bei BENTELER Produktionsprozesse analysieren und optimieren und die Bereiche noch näher zusammenbringen. Das Thema Industrie 4.0 greift BENTELER also bereits in der Ausbildung auf und setzt hier so früh wie möglich auf Zukunftsthemen.

„Wir brauchen Spezialisten mit generalistischem Wissen und auch Generalisten, die Prozesse überblicken können. Nehmen wir beispielsweise unsere Industriekaufleute mit Aufgaben im Vertrieb und Einkauf. Die sollten unsere Produkte kennen und die Bedarfe des Kunden verstehen. Sie brauchen zumindest ein technisches Grundverständnis. Das gilt ebenso für unsere Mitarbeiter im Personalbereich, die potentielle neue Kollegen sehr gut einschätzen müssen.“, so Koch, Ausbildungsleiter bei BENTELER.

Um diese Interdisziplinarität zu erreichen, ist BENTELER auf eine Berufsschule zugegangen. Die Vereinbarung: Die Auszubildenden in kaufmännischen Berufen bekommen in ihren Wahlfächern 80 Unterrichtsstunden zu Grundlagen der Werkstoff-, Metall- und Elektrotechnik – für sie also eher fachfremde Bereiche. In der Praxis absolvieren die Azubis zusätzlich ein zweiwöchiges Metall- und Elektro-Praktikum. Dabei bringen sich die technischen Auszubildenden untereinander, aber auch die kaufmännischen und technischen Auszubildenden gegenseitig die Grundlagen ihrer Bereiche bei.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2017, S. 14 – 15

## Anhang 8 Digitale Transformation im Betrieb – Beispiel Festo

### **Projekt APPsist – Lernen im Arbeitsprozess mit Assistenzsystem**

In der Produktion von Festo kommen künftig Tablets zum Einsatz. Darauf läuft ein Assistenzsystem – APPsist. Dies ist ein Kunstwort, zusammengesetzt aus App (APPlikation) und AsSISTenz. Ziel des Projekts ist, dass Beschäftigte an Montagearbeitsplätzen künftig komplexere Aufgaben mit Unterstützung intelligenter, softwarebasierter Assistenz- und Wissenssysteme übernehmen können. Die Systeme sind lernfähig, nutzen Künstliche Intelligenz und bieten genau die Unterstützung, die von den Mitarbeitern benötigt wird.

Auf dem Tablet werden Informationen zur Behebung von Maschinenfehlern angezeigt und schrittweise vermittelt. Neben erklärendem Text zeigen kurze Videosequenzen, wie man bestimmte Arbeitsaufgaben erledigen kann.

Die Entwicklung des Assistenzsystems erfolgte gemeinsam mit den Beschäftigten.

#### **So funktioniert APPsist**

Die Maschine sendet den Fehlercode an APPsist. Das Assistenzsystem übersetzt den Code (z.B. „Bauteil nicht erkannt“) und sendet diese Mitteilung direkt ans Tablet des Maschinenbedieners. Der wiederum geht zur Maschine, meldet sich im System an und erhält eine Anleitung zur Fehlerbehebung, die er Schritt für Schritt abarbeitet.

APPsist passt sich dem Nutzer und der Situation an, priorisiert die besten Lösungen. Kommt der Bediener nicht alleine klar, kann er vom Tablet aus per Telefon und E-Mail Experten kontaktieren. Gleichzeitig stellt das System Hintergrundwissen bereit.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2017, S. 30 – 32

## Anhang 9 Digitale Transformation im Betrieb – Beispiel Daimler

### **Daimler – Qualifizierung rückt näher an den Arbeitsplatz**

Seit Oktober 2016 bietet Daimler als eines der ersten Industrieunternehmen in Deutschland den dualen Studiengang „Betriebswirtschaftslehre/Industrie 4.0“ an. Neben dem Umgang mit Datenschutz und Big Data sind die interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Entwicklung von Innovationen wichtige Kompetenzen, die ein hohes Maß an Selbstorganisation und Teamfähigkeit voraussetzen. Die Digitalisierung erfordert genau das: eine wachsende Eigenverantwortung und Eigensteuerung des Lernenden.

Für die Entwicklung der Aus- und Weiterbildung ist entscheidend, inwieweit es gelingt, auch die Lehrenden für innovative Lerninhalte und Lernprozesse zu begeistern. Daimler unterstützt seine Trainer und Ausbilder durch Qualifizierungsmaßnahmen und ermuntert sie, technologische Entwicklungen und Trends aufzugreifen und auszuprobieren.

### **Online-Plattform DAS@web – das DaimlerAusbildungsSystem**

Neue Lernformate wie E-Learning sind bereits heute in der Praxis nicht mehr wegzudenken. Daimler startet bereits in der Erstausbildung mit entsprechenden Angeboten: Seit 2012 steht Ausbildern und Auszubildenden die Online-Plattform DAS@web – das DaimlerAusbildungsSystem – zur Verfügung. Sie ermöglicht Lehrenden und Lernenden eine zeit- und ortsunabhängige Wissensvermittlung und stellt die dauernde Verfügbarkeit und Aktualität des Inhalts sicher.

Daimler Trucks setzt in der Fertigung und Montage auf modularisierte und arbeitsplatznahe Qualifizierung. Ziel ist es, die Qualifizierung für neue Produktionsprozesse in den Arbeitsalltag zu integrieren. Im Projekt AmbiWise, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird, erprobt Daimler Trucks ein praxisnahes Weiterbildungskonzept. Das Konzept setzt auf den arbeitsnahen Einsatz digitaler Medien. Daimler Trucks baut seit 2005 eine weltweit verfügbare digitale Lernplattform auf. Dort werden Arbeitsschritte für die jeweilige Fertigungs- oder Montagestation standardisiert beschrieben und didaktisch aufbereitet. Das Wissen ist weltweit abrufbar, in der jeweiligen Landessprache. Bisher war der Zugriff auf die digitale Lernplattform in der Fertigung nur stationär möglich. Sowohl die Beschreibung der Arbeitsschritte als auch die Qualifizierung der Mitarbeiter „near the job“ erfolgte an Terminals im Produktionsumfeld oder in Gruppenräumen. Die digitale Lernplattform wird nun mobil verfügbar gemacht: Qualifizierung rückt damit auch in Montage und Fertigung näher an den Arbeitsplatz.

Lernen in der digitalen Welt setzt auch auf die Eigeninitiative der Beschäftigten: Das interne soziale Netzwerk „Daimler Connect“ bietet den Beschäftigten die Chance, sich in der täglichen Arbeit zu verbessern, indem sie von geteiltem Wissen profitieren, Experten schneller finden, effizienter und weltweit zusammenarbeiten. Gerade von „Digital Natives“ wird diese Art des Lernens im betrieblichen Umfeld erwartet und genutzt.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2017, S. 46 - 47