

Herzlich willkommen zum
3. Workshop „Zukunft der Arbeit“
Rahmenbedingungen guter Arbeit
01. September 2023



Kompetenz-
anforderungen &
-entwicklung



Kompetenz-
entwicklungs-
formate &
Weiterbildungs-
motivation



Laura Mehner
l.mehner@tu-
braunschweig.de



Neue
Mitarbeitende als
Wissensgebende
in Onboarding-
prozessen

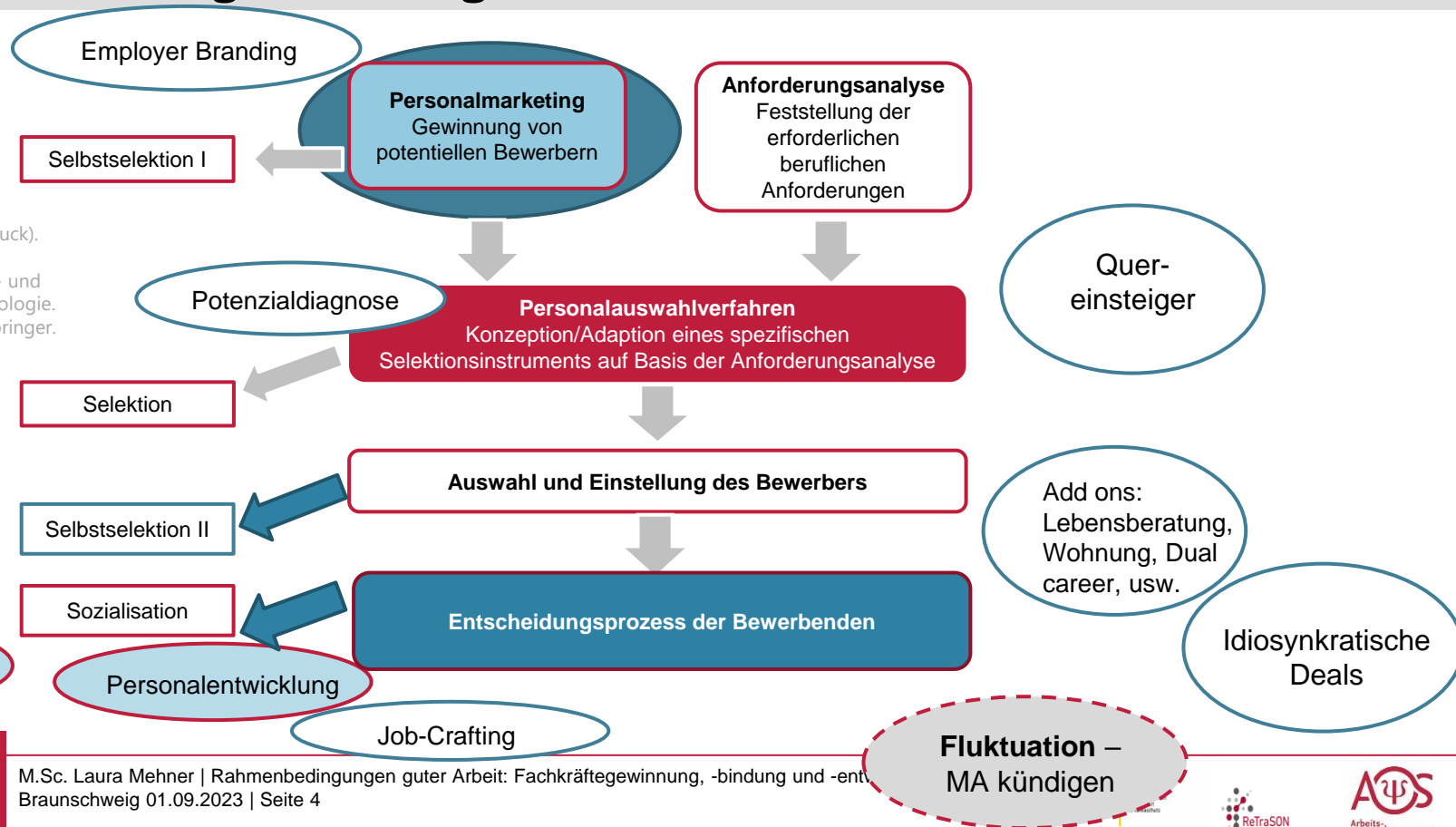


Wissenstransfer-
netzwerke



- 09:00 Begrüßung und Auftakt des Workshops
- 09:10 Impuls zum Thema Fachkräftegewinnung, -bindung & -entwicklung
- 09:45 Arbeit & Diskussion in Kleingruppen
- 11:15 Vorstellung der Ergebnisse der Kleingruppen, Ableitung nächster Schritte
- 11:30 Abschluss
- 11:40 Networking

Mitarbeitendengewinnung



Was Uniabsolventen wichtig ist...



Angemessene Bezahlung



Gutes Betriebs- / Arbeitsklima



Interessante / abwechslungsreiche Aufgaben



Weiterentwicklungsmöglichkeiten/ Personalentwicklung



Aufstiegschancen



Flexible Arbeitszeiten

Watzka, 2003; Lohaus, Rietz & Haase, 2013; nach Ulbricht & Teigler, 2023

... und ein bisschen später



Flexible Arbeitszeiten (z.B. Gleitzeit)

71 %



Weiterbildungsangebote finanziell gefördert

49 %



Homeoffice

48 %



Jobticket (Zuschuss zu ÖPNV-Ticket)

33 %



Betriebliche Altersvorsorge

30 %

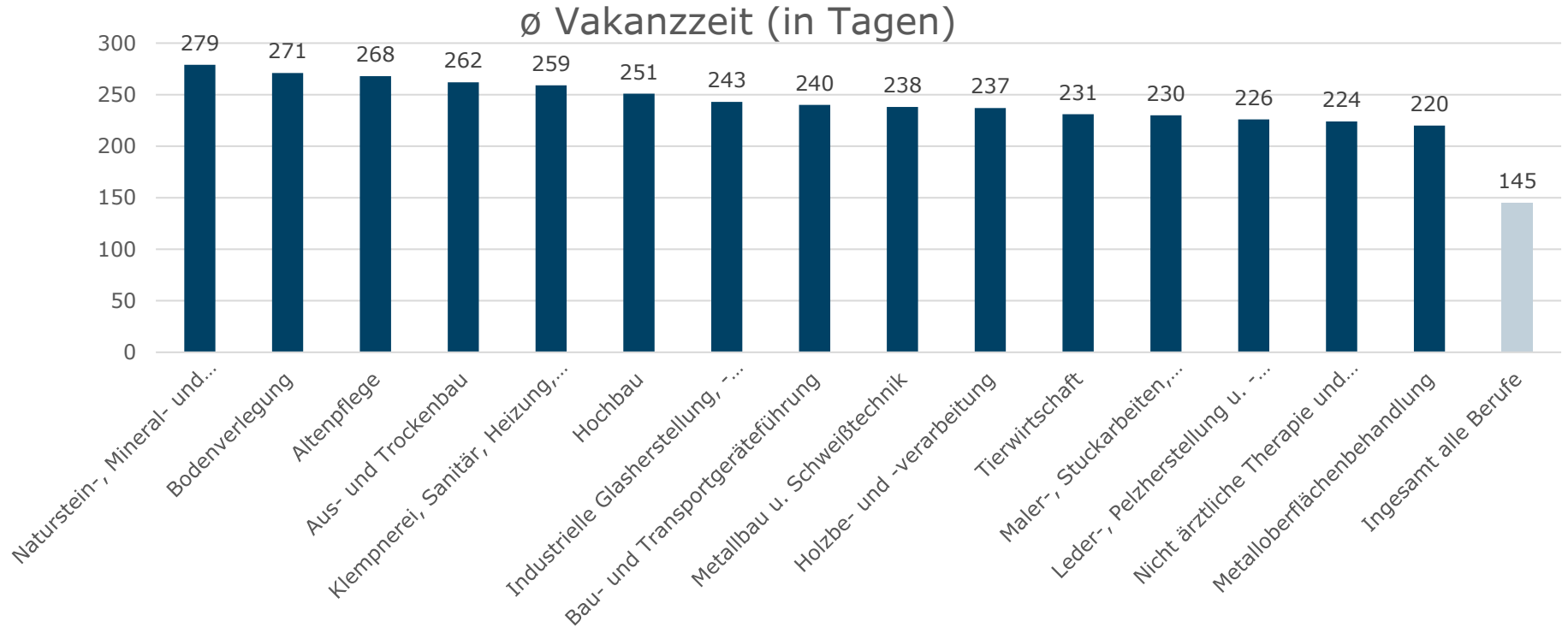


Internetnutzung für private Zwecke erlaubt

28 %

Wald & Athanas, 2017; Lohaus et al., 2019; nach Ulbrich & Teigler, 2023

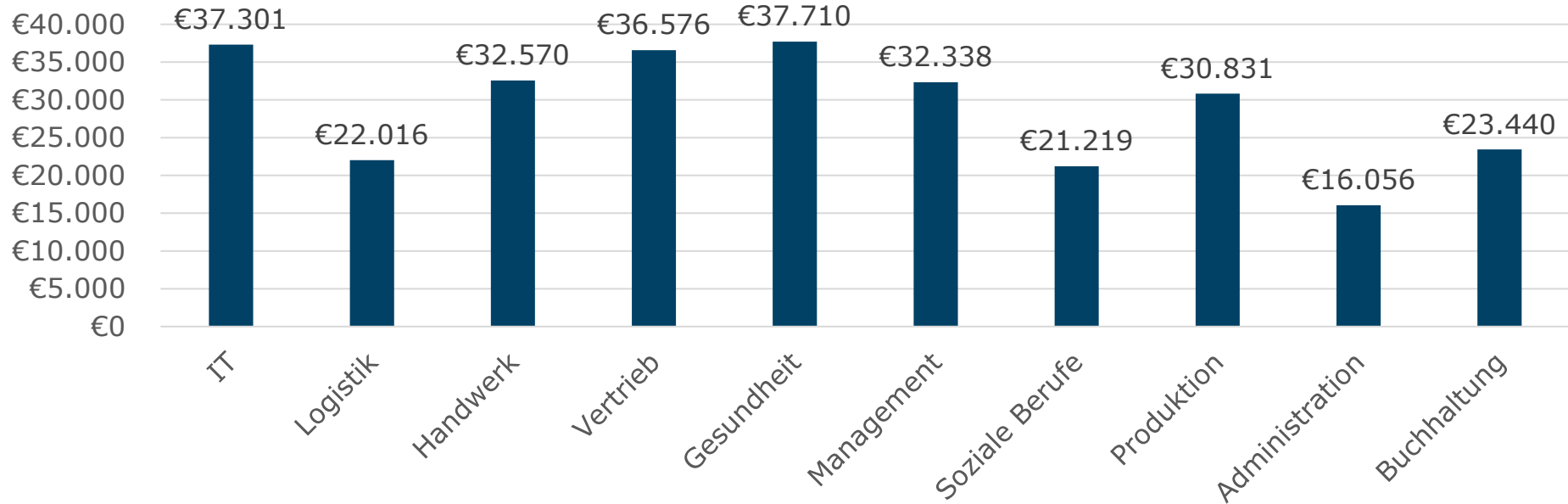
Arbeitskräfte finden kostet Zeit



Bundesagentur für Arbeit. (31. März, 2023). Engpassberufe nach durchschnittlicher Vakanzzeit in Deutschland im Jahr 2023 (in Tagen) [Graph]. In *Statista*. Zugriff am 26. April 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/420385/umfrage/vakanzzeit-von-sozialversicherungspflichtigen-arbeitsstellen-ausgewaehlte-engpassberufe-in-deutschland/>

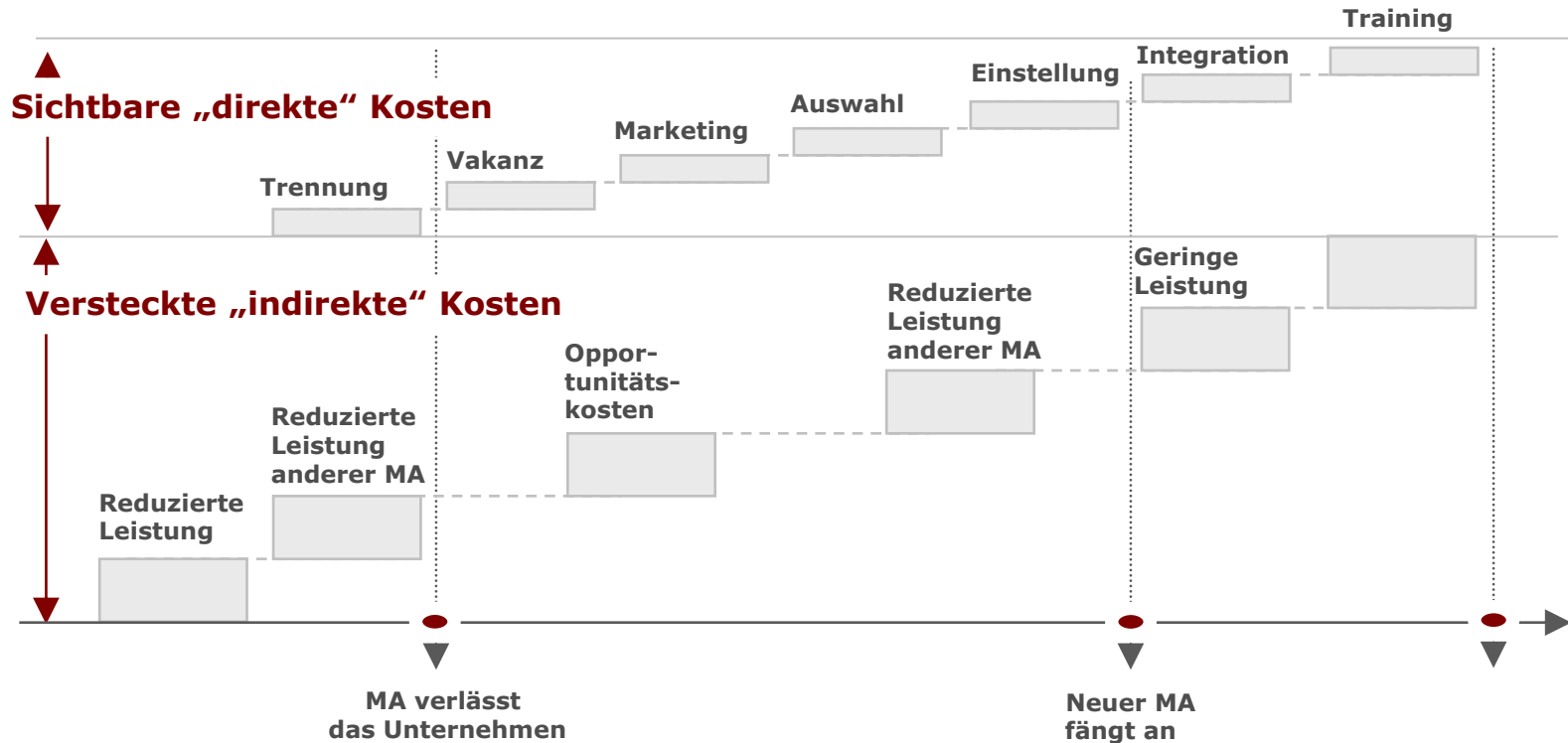
... und Geld

Ø Kosten einer unbesetzten Stelle je Berufsgruppe



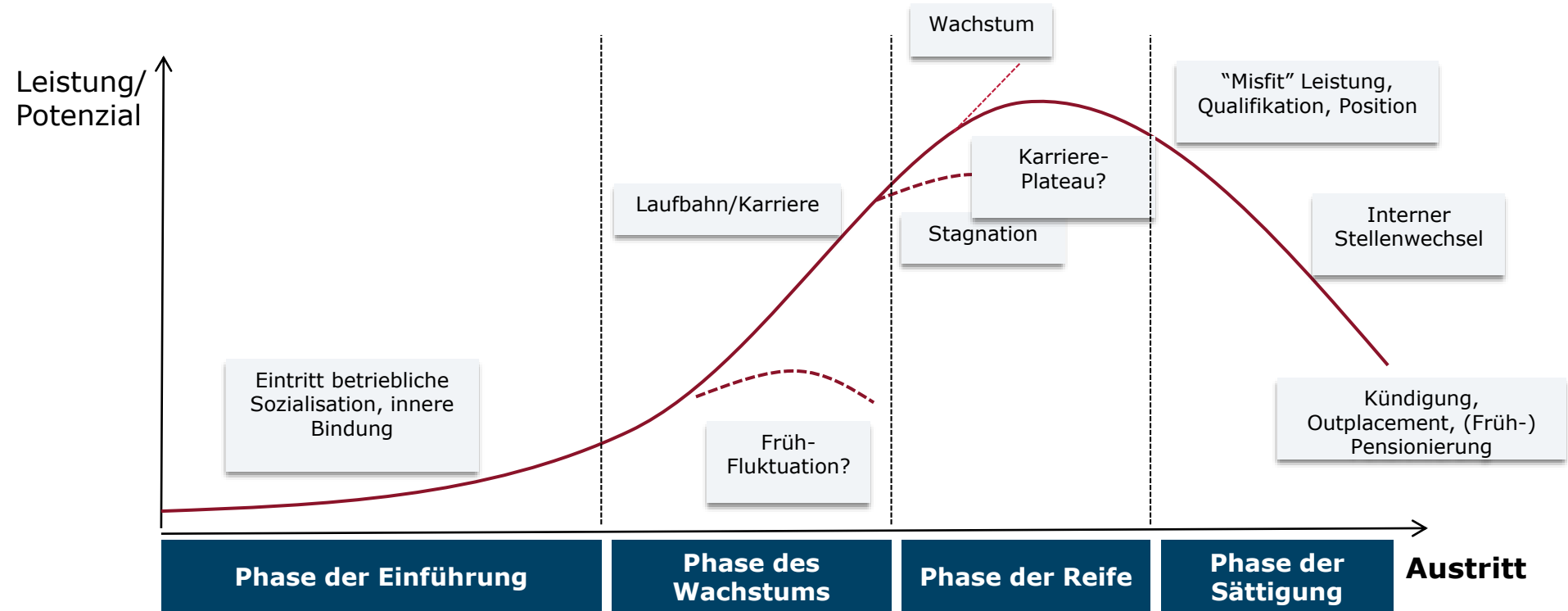
Quelle: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/vakanzkosten-unbesetzter-arbeitsplatz/>

Sichtbare und versteckte Fluktuationskosten



Corporate Leadership Council (1998). Employee Retention. Washington: The Corporate Executive Board.

Mitarbeitende Binden = Kosten sparen



Vgl. Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Graf. A., (Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung 2011)

M.Sc. Laura Mehner | Rahmenbedingungen guter Arbeit: Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung
Braunschweig 01.09.2023 | Seite 10

Gründe für Frühfluktuation

„Wir hatten zwar eine Einarbeitungsliste, das war dann aber meistens nur ein ganz kurzes digitales Kennenlernen via Webcam, was nur **spärlich** gemacht wurde“

„Manchmal hab ich mich ein bisschen übers Ohr gehauen gefühlt, weil **Abspraken nicht so eingehalten** wurden wie es davor ausgemacht war“

„Für mich ging es am ersten Tag nicht mit dem Arbeiten los, weil der **Arbeitsplatz nicht hergerichtet** war. Ein bisschen witzig war das schon, weil der Arbeitsplatz hätte schon hergerichtet sein können. Dann habe ich damit erstmal 5 Stunden verbracht.“

„Es wurden zum Beispiel Accounts nicht richtig eingerichtet und dann hatte ich manchmal auf wichtige Dokumente mehrere Monate **keinen Zugriff**“

„Also ich war am Anfang **überfordert**, gerade in den ersten Tagen bekommt man so **viele Infos**“

„Mein Transponder hat über ein Jahr nicht funktioniert, obwohl ich mehrmals danach gefragt habe, das hätte man **im Vorhinein besser regeln** können“

„Als neuer Mitarbeiter ist man quasi in der **Bringschuld**“

Relevanz von Onboarding Prozessen

- Probleme bei fehlender Integration wie Unzufriedenheit, Demotivation etc.
 - Hohe Kosten, Produktivitätsverlust, Kündigungen
 - Können durch Onboarding-Maßnahmen verhindert werden
- Ziele von Onboardings
 - Leistungsentfaltung der neuen Mitarbeitenden, fachliche & soziale Integration
 - Integration aller relevanten Stakeholder & Rollenklarheit
 - Prozesstransparenz, klare Handlungsanweisungen
 - Möglichkeit zur gegenseitigen Wissensweitergabe
 - Zufriedenheit, Reduzieren von Unsicherheiten & Ängsten
 - Langfristige Bindung, geringe Fluktuation, Commitment

Bauer et al., 2007; Boulamatsi et al., 2021; Hammermann et al., 2022; Klein et al., 2015; Moser et al., 2018; Schmidt, 2021

DIGITALE BEGLEITUNG VON PROZESSEN

Ohne Prozesslotse



Mit Prozesslotse



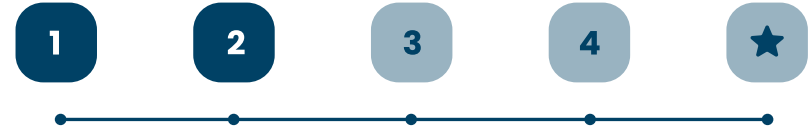
Link zum Onboarding-Tool: <https://kauffeld-lorenzo.de/projects-archive/onboarding-tool/>

DIGITALE BEGLEITUNG VON ONBOARDING



Ohne Prozesslotse

- Unklare Zuständigkeiten – Verantwortungsdiffusion
- Begleitungsprozesse stark abhängig von den zeitlichen Ressourcen/ Kompetenzen der Personen
- Informationsverluste
- Aufgabenunklarheiten
- Prozesse finden nicht statt/„schlafen ein“
- Unsicherheiten auf Seiten des Onboardees/Mitarbeitenden
- Unklarheiten über Fortschritt der Onboardees/Mitarbeitenden



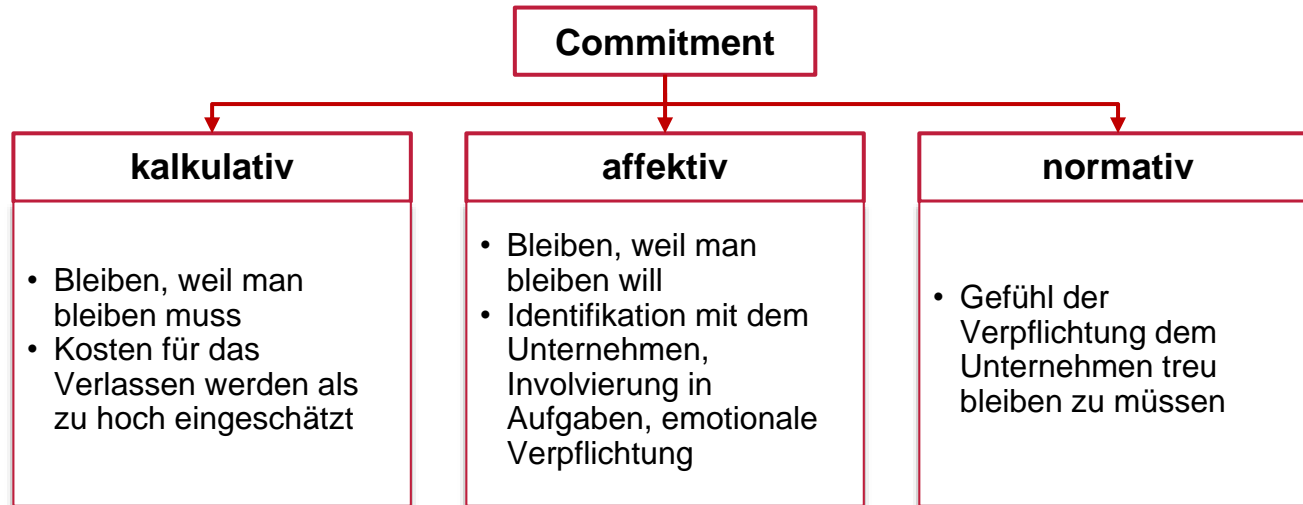
Mit Prozesslotse

- Klar **definierte Zuständigkeiten**, indem Aufgaben konkret zugewiesen werden
- Begleitung unabhängig von zeitlichen Ressourcen/Kompetenzen der Personen, da alle **Inhalte automatisch ausgespielt** und vorab definiert werden
- Alle notwendigen Informationen sind **zum passenden Zeitpunkt** verfügbar
- **Reflexion und Praxistransfer** wird unterstützt
- **Erinnerungen, Ziele und Notizen**
- Schnelle **Feedback- und Austauschfunktion**
- Übersicht über **aktuellen Stand/Fortschritt** der Onboardees/Mitarbeitenden

Commitment = Bindung an die Organisation

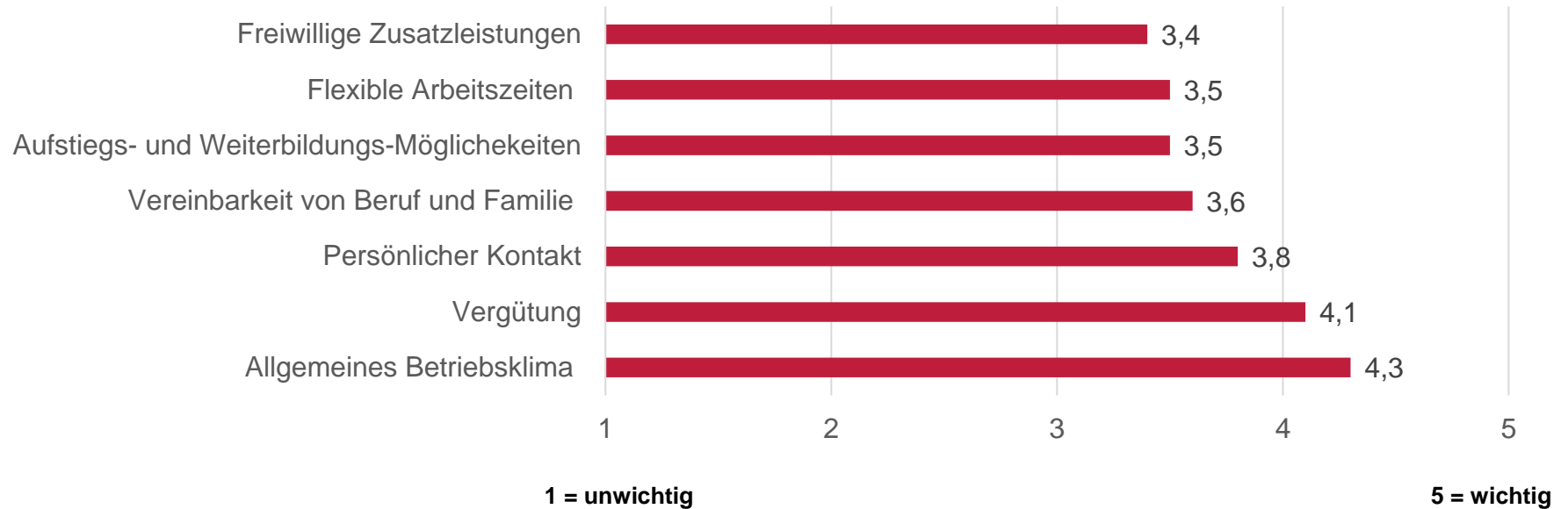
- Mitarbeitende sind an eine Organisation gebunden, wenn sie:
 - deren Werte und Normen internalisiert haben
 - bereit sind, sich für die Organisation anzustrengen
 - und sich wünschen, in der Organisation zu verbleiben.

➔ **Hoher Person-Organisation-Fit** (Cable & deRue, 2002)



Mitarbeitendenbindung

Welche Faktoren binden Beschäftigte an den Betrieb? Aus der Perspektive des Unternehmens



https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=2

M.Sc. Laura Mehner | Rahmenbedingungen guter Arbeit: Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung
Braunschweig 01.09.2023 | Seite 16

Welche Mitarbeitenden wechseln das Unternehmen?

Über einen Wechsel denken Beschäftigte ...

Häufiger nach, wenn sie ...

- In Leitungsfunktionen sind
- Einen hohen Bildungsabschluss haben
- Unter 25 Jahre alt sind.

Seltener nach, wenn sie ...

- In Teilzeit arbeiten.
- Über 40 Jahre alt sind.
- In größeren Betrieben arbeiten.
- Eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen.
- Ein höheres Commitment zeigen.



Aktiv nach einem neuen Job suchen Beschäftigte ...

Häufiger, wenn sie ...

- Einen höheren Bildungsabschluss haben.
- Ein höheres Engagement zeigen.

Seltener, wenn sie ...

- Über 40 Jahre alt sind.
- Eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen.
- Eine höhere Einkommenszufriedenheit aufweisen.
- Ein höheres Commitment zeigen.



Von anderen Arbeitgebenden werden Beschäftigte ...

Häufiger angesprochen, wenn sie ...

- Ein höheres Einkommen haben.
- Einen höheren Bildungsabschluss haben.
- Ein höheres Engagement zeigen.

Seltener angesprochen, wenn sie ...

- Keine Schulabschlüsse besitzen.
- Über 40 Jahre alt sind.
- Weiblich sind.



https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Weiterbildung und Trainings

Weiterbildung

- Maßnahmen zur Fortsetzung und Vertiefung der fachlich-beruflichen Ausbildung
- Aktivitäten für Erhalt, Erweiterung und Anpassung beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten
- Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg
- Wenige Tage, mehrere Wochen bis mehrere Semester Studium
- Präsenzform, Fernlehre, computergestütztes Lernen, selbstgesteuertes Lernen etc.

Trainings

- systematische Aneignung von Fähigkeiten, Konzepten oder Einstellungen, die zu verbesserter Leistung in einer anderen Umgebung führen (Goldstein & Ford, 2002)

Kauffeld, S. (2019). Standard Betriebliche Weiterbildung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung* (2. überarbeitete Auflage, S. 1-12). Berlin Heidelberg: Springer.

Mitarbeitendenentwicklung

Formen der Kompetenzentwicklung



Kauffeld (2016).
Nachhaltige
Personalentwicklung
und Weiterbildung.
Heidelberg: Springer.

Anforderungen an gute Arbeit aus der Sicht von Arbeitnehmer/-innen



Fuchs, T. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen, INQA-Bericht Nr.19.

M.Sc. Laura Mehner | Rahmenbedingungen guter Arbeit: Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung
Braunschweig 01.09.2023 | Seite 20

Fokus präventiver Maßnahmen kann liegen auf ...

Was kann die Organisation tun?

...der Gestaltung der **arbeitsbezogenen Umgebungs- und Rahmenbedingungen** so, dass Beschäftigte die Herausforderungen der Arbeit bestmöglich bewältigen können (**Verhältnisprävention**)

Was kann ich selbst tun?

...der betroffenen Personen selbst: z. B. Verhalten, Optimierung des Umgangs mit herausfordernden Situationen, Motivation, Kompetenzen (**Verhaltensprävention**)

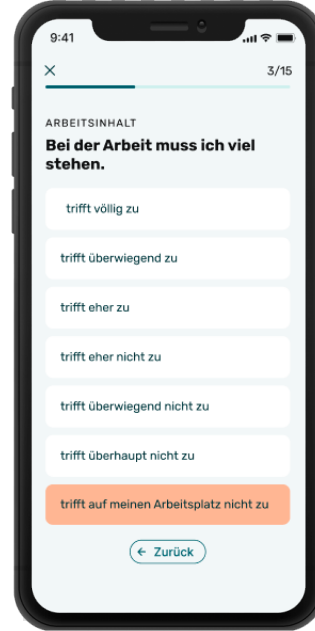
Ein **kombinierter Einsatz von Verhaltens- und Verhältnisprävention** zeigt vielversprechende Ergebnisse (Barthelmes et al. 2019)
ABER Maßnahmen aus beiden Bereichen werden häufig unabhängig voneinander angeboten (Lippke & Hessel 2018) und somit nicht aufeinander abgestimmt.



Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2022). Instrumente und Methoden. In E. Bamber, A. Ducki & M. Janneck (Hrsg.), Digitale Arbeit gestalten: Herausforderungen der Digitalisierung für die Gestaltung gesunder Arbeit (S. 325-349). Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-34647-8_23

Kauffeld, S., Müller, A., Schulte, E.-M. (2021). Betriebliches Gesundheitsmanagement. In Michel A., Hoppe A. (Hrsg) Handbuch Gesundheitsförderung g bei der Arbeit. Springer, Wiesbaden. doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5_22-1

Gesundes Arbeiten fördern: Die GesA App



Link zu GesA: <https://kauffeld-lorenzo.de/2021/11/23/gesa-gesundearbeit/>

Megatrends in der Mitarbeitendenbindung stattfinden muss



Neue Geschäftsmodelle

Vom reinen Automobilhersteller zum Mobilitätsanbieter



Digitalisierung

Automatisierung von Prozessen und Produkten, Datenanalyse statt Datenverwaltung



Neue Wettbewerber

Tesla, Google & Co.



Demografischer Wandel

Längeres Erwerbsleben erfordert längere Arbeitsfähigkeit



Generationswechsel

Neue Bedürfnisse von Arbeitnehmern



Globalisierung 2.0

Hohe Internationalisierung und vernetztes Arbeiten

Erarbeitung in Kleingruppen



<https://www.bildungsblog.ch/kollaboratives-lernen/>

Gruppe 1: Was können Unternehmen tun?

Was ist für die Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung besonders wichtig, was Unternehmen leisten können?

Was wird in Zukunft noch relevanter bzw. wie sehen attraktive Arbeitsbedingungen der Zukunft aus?



<https://depositphotos.com/de/photos/frage.html>

Gruppe 1: Was können Unternehmen tun zur Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung

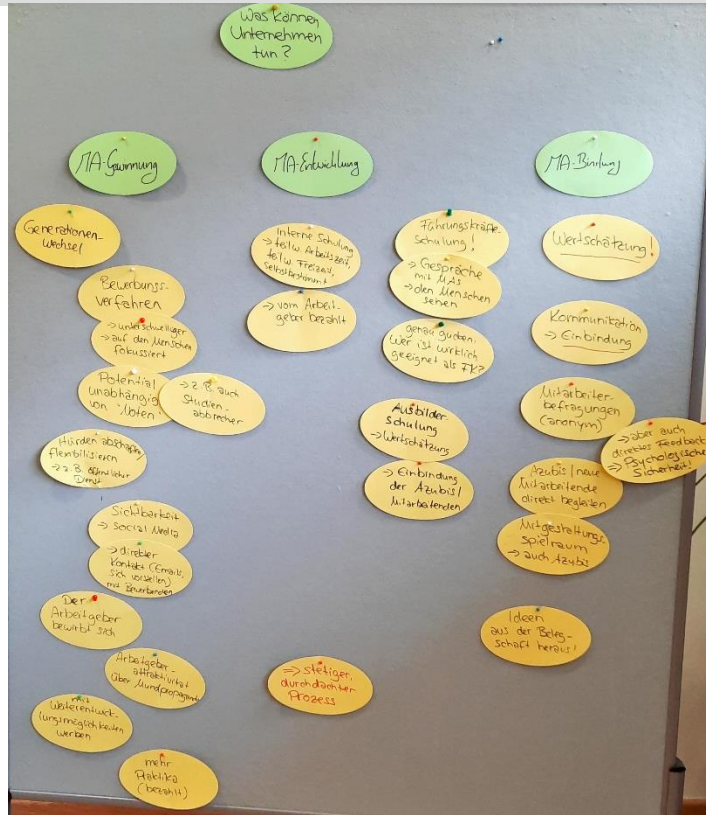
Mitarbeitergewinnung:

Mit dem Generationenwechsel sind neue Herausforderungen für Arbeitgeber verbunden, es entsteht ein umgekehrter Mitarbeitergewinnungsprozess: Der Arbeitgeber bewirbt sich bei potentiellen Mitarbeitenden, eine hohe Arbeitgeberattraktivität ist entscheidend. Bewerbungsverfahren müssen dafür angepasst werden → Arbeitgeber müssen sichtbar und nahbar sein (z.B. Social Media, direkte und verbindliche Kommunikation mit Bewerbenden), Mundpropaganda darf nicht unterschätzt werden (zufriedene Mitarbeitende werben neue Mitarbeitende an), Weiterbildungsmöglichkeiten und bezahlte Praktika sind gute „Werbemittel“, Hürden wie gute Abschlussnoten müssen flexibilisiert werden, das Potential von Bewerbenden abseits von Abschlüssen muss erkannt werden (z.B. Studienabbrecher) – der Mensch steht im Fokus.

Mitarbeiterentwicklung und -bindung:

Führungskräfte (aber auch Ausbilder) haben entscheidenden Einfluss – sie müssen entsprechend geschult werden und ihre Verantwortung wahrnehmen. Soziale Kompetenzen und Umgang mit Mitarbeitenden haben hier höhere Bedeutung als Fachkompetenzen. Eine hohe Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden, offene Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeitenden (auch schon Azubis) sind dabei von besonderer Bedeutung. Regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen (anonym oder direkt) können dabei unterstützen und entscheidende Hinweise geben. → Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung bilden einen zusammenhängenden, stetigen Prozess!

Gruppe 1: Metaplanwand



Gruppe 2: Was kann die Region tun?

Was ist für die Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung in der Region SON besonders wichtig, was die Region an Rahmenbedingungen leisten kann?



<https://depositphotos.com/de/photos/frage.html>

Gruppe 2: Was kann die Region tun zur Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung

Kontakt zwischen (Hoch)schule und Unternehmen:

Zur Bindung von Studierenden an die Region muss der Kontakt zwischen Universitäten und Unternehmen intensiviert werden, in z.B. Formaten wie Praktika & Exkursionen. Auch Studienabbrecher sollten in der Region gehalten werden, in dem für Sie Berührungspunkte mit Unternehmen und möglichen Ausbildungsstellen geschaffen werden. Auch der Kontakt zwischen Schulen und lokalen Unternehmen zur Rekrutierung von Schulabgängern kann zur Besetzung von Ausbildungsstellen genutzt werden.

Rahmenbedingungen (Kinderbetreuung & Freizeitangebote):

Die Attraktivität der Region kann durch einen zwischen den Landkreisen vernetzteren und aufeinander Abgestimmten Fahrplan des ÖPNV gestärkt werden. Auch wichtig sind Punkte wie verlässliche Kinderbetreuung durch z.B. ausreichend Kita und Schulplätze. Stattfindende Ereignisse und Events sollten besser beworben werden bzw. eine bessere Sichtbarkeit auch außerhalb der Region wäre zur Fachkräfte Anziehung wichtig. Auch Ideen wie „Welcome-Center“ in denen Zugezogene beraten und z.B. Lebenspartnern bei der Job-Suche geholfen wird können ein Ansatz sein.

Gemeinschaftlichkeit der Angebote:

Sowohl die Angebote der Hochschulen als auch der einzelnen Landkreise sollten gemeinsam gedacht werden und nicht nach dem Prinzip „jeder für sich“ (Schlagwort: Verfasste Region). Durch eine gute Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen können Fördergelder in die Region geholt werden.

Gruppe 2: Metaplanwand

Gruppe 2: Was kann die Region tun?

Was ist für die Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung in der Region SON besonders wichtig, was die Region an Rahmenbedingungen leisten kann?

Gesell. Klima f. Toleranz & Vielfalt (vor)leben

Besonnenheit in Projekten über Raumverord.

f. JA aus dem Ausland Vernetzung mit Community

Bessere Vernetzung der Region
→ gemeinsames Vorgehen

Sprachliche Unterstützung fremdsprachlicher Fachkräfte

Verbünde schaffen, Beispiel für Aus- und Weiterbildung (Bsp. KIM)

Verpasste Region

variable Flexibilität
- mehrfache Anpunkte

Mobile Vernetzung in der Region

Attraktivität für alle Lebensphasen

Wichtig: Newcomer ausbauen lassen
→ Möglichkeiten schaffen

Ankommen in der Region ist für alle "Rund um Paket"

Infrastruktur in allen Teilen der Region

Kontakt zwischen Regionalen Unternehmen und Schulen

Wohnung, Klima, Freizeit, Ausbildung, Kultur

Steinplatte für Partner*innen Perspektiven schaffen

bezahlbare Mieten und Kauf von Wohneigentum

Projektverteilung im Verbund ist z.B. beruht Orientierung
→ Studienabschreibe
→ Dienstleistung
→ Stadtplanung

Transparente, leicht zugängliche Infos zu Kindergärten, Schulen, Freizeit, Kultur, Sport

Informationsreisen in Region z.B. über offene Familien-gesamtpaket etc.

Wohnraum bezahlbar + alle Einkommensgruppen
- Struktur

Gruppe 3: Wie kann Qualifizierung gelingen?

Welche Rahmenbedingungen müssen Unternehmen bieten damit Qualifizierung funktionieren kann? – auch ins private hinein?



<https://depositphotos.com/de/photos/frage.html>

Gruppe 3: Rahmenbindungen für Qualifizierung

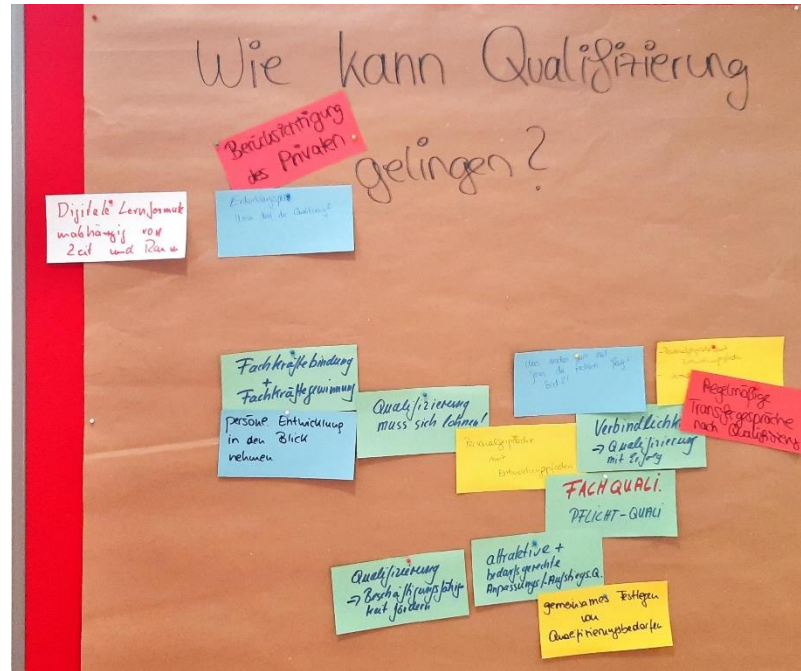
Qualifizierung in Unternehmen

Für gelingende Qualifizierung braucht es Qualifizierungsprogramme, die auf Unternehmensziele einspielen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden gerecht werden. Führungskräfte sollten Rahmenbedingungen schaffen, die Qualifizierung fördern: z.B. durch Etablierung einer Lernkultur; Wertschätzung; Abbau von Widerständen; transparente Kommunikation, Raum für Anwendung schaffen, Weiterbildungsmotivation in Mitarbeitergesprächen thematisieren.

Weiterbildungsnetzwerke

Problematisch ist, dass es zwar viele gute Qualifizierungsangebote gibt, es aber oftmals an Zugang und Wissen über diese Angebote mangelt. Ein Lösungsansatz stellt hier, insbesondere für Kleine- und Mittelständische Unternehmen, die Schaffung von unternehmensübergreifenden Weiterbildungsnetzwerken dar, innerhalb welcher Qualifizierung ressourcensparend und leicht zugänglich angeboten werden können. Da oftmals die Notwendigkeit für (frühzeitige) Qualifikation in Unternehmen nicht präsent ist, ist es wichtig, dass die Unternehmensführung ihre Vision und Ziele, sowie dafür benötigte Qualifizierung klar kommuniziert, Qualifikation in der Personalplanung berücksichtigt, sowie Anreize für Mitarbeitende schafft sich (persönlich) weiterzubilden.

Gruppe 3: Metaplanwand





Präsentation der Ergebnisse

- 5 Minuten Präsentation und Fragen aus dem Plenum im Anschluss
- Flipcharts, Metaplanwände, ...
- Was waren die wichtigsten Erkenntnisse in der Gruppe? Worüber wurde diskutiert? Was möchten Sie gerne mit der Gruppe teilen?

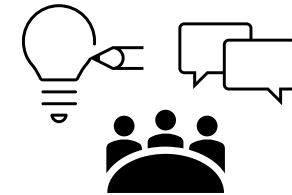
Der nächste Retrason Workshop...

Wann: 10.11.2023

Was: Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen: VeränderungsMacher*innen

Worum es geht:

- Wie Mitarbeitende Veränderungen in den Unternehmen gestalten können
- Transformationscheck
- Workshop – Ausarbeitung relevanter Transformationsthemen rund ums autonome Fahren



ko:nect lädt ein
zur öffentlichen Netzwerkveranstaltung

ko:nect
Netz für Weiterbildung

Weiterbildungsbedarfe in der Transformation

Eine branchenübergreifende ko:stprobe aus Unternehmensperspektive

Donnerstag, 28. September 2023, 15:30 – 18:00 Uhr

Einlass ab 14:45 Uhr

IT-Campus Westbahnhof

Westbahnhof 11, 38118 Braunschweig

Direkt zur
Anmeldung:

