

neue arbeit: leben lernen ein Baustein eines innovativen Personalmanagements

Vier Jahre nach dem HRM Award: Aus „Aktiv in die Zukunft“ wurde „neue arbeit: leben lernen“

„Aktiv in die Zukunft“

Infolge von Veränderungen durch die Liberalisierung der Energiewirtschaft war der Bremer Energiedienstleister swb AG aufgerufen, die Organisationsstruktur des Unternehmens zu überdenken sowie seine Mitarbeiter auf dem Weg vom Monopol zum Markt mit neuen, unsicheren Realitäten zu konfrontieren.

Mit dem Ziel, Mitarbeiter für den Umgang mit Unsicherheiten zu qualifizieren, wurde das Projekt „Aktiv in die Zukunft“, ein innovatives Personalanpassungsmodell, entwickelt. „Aktiv in die Zukunft“ befasste sich mit den Unsicherheiten der Mitarbeiter. Dabei ging es nicht nur um die Verringerung des Personalbestands, sondern es ging darum, den Veränderungsprozess im Tochterunternehmen swb Erzeugung zu unterstützen, Perspektiven zu geben, Potenziale zu entdecken, zu fördern und zu nutzen.

Die Weiterentwicklung von „Aktiv in die Zukunft“ zu „neue arbeit: leben lernen“(na:ll)

Was mit „Aktiv in die Zukunft“ aus der Notwendigkeit der Organisationsveränderung und des Personalabbaus heraus entstanden war, machte angesichts des Erfolgs Mut, das Projekt unter Berücksichtigung der Erfolgsp Parameter zu einem Personalentwicklungs-Modell weiter zu entwickeln und zu institutionalisieren. Deshalb wurden auch für na:ll folgende Prämissen gesetzt:

- Nähe der Ansprechpartner zu den Mitarbeitern
- Hierarchie unbelastete Beziehung
- Anlaufstelle außerhalb spezifischer Arbeitsbereiche
- hohes Maß an Vertrauen

Das Folgeprojekt „neue arbeit: leben lernen“ (na:ll) entstand mit dem Anspruch, ein pro-aktives Instrument im Rahmen des strategischen Personalmanagements zu schaffen. Mitarbeiter sollen die Möglichkeit erhalten, sich selbstgesteuert auf abstrakte Notwendigkeiten vorzubereiten, bevor ein konkreter Mangel an Kompetenzen auftritt. Grundsätzliches Ziel ist die Ausbildung von Lernfähigkeit und Lernbereitschaft.

Ausgangspunkt dieses entwicklungsfokussierten Vorhabens ist jeweils das Individuum, mit seinen Stärken, Potenzialen und Talenten. Diese Werte sind bewusst zu machen und zu stärken als Basis für individuelle Entwicklungsprozesse (Empowerment). Mitarbeiter erhalten und erkennen damit Kompetenzen, mit denen sie eigenverantwortlich, selbständig und selbstorganisiert ihr Leben und ihre Arbeit gestalten:

- berufliche Kompetenzen
- Selbstlernkompetenzen
- Orientierungskompetenzen
- Gestaltungskompetenzen

Das Ziel für Unternehmen und Mitarbeiter ist, Flexibilität auf hohem Qualifikationsniveau zu ermöglichen und eine stabile Lebensführung zu sichern, um die unternehmerische Wertschöpfung langfristig realisierbar zu halten: Die Mitarbeiter sind die Ressource und sind das Potenzial eines Unternehmens!

Dieser Satz aus Imagebroschüren ist leider viel zu häufig wertlos, weil ohne tatsächlichen Gehalt. Wird er ernst genommen, steht er für Förderung: Mitarbeiter werden in der Pflege und der Entwicklung sowohl ihrer Employ-

ability (Beschäftigungsfähigkeit) als auch ihrer Workability (Leistungsfähigkeit) unterstützt und durch organisatorische Maßnahmen begleitet.

Die Organisation – ein überbetrieblicher Ansatz

Aus Erfahrung mit dem Vorgängerprojekt ist bekannt, dass das Angebot und die Inanspruchnahme von Leistungen einen hohen personalen Aufwand erfordern. Daher sah sich der swb-Konzern mit seinen etwa 2700 Mitarbeitern nicht in der Lage, dauerhaft eine Einrichtung mit dem beschriebenen Anspruch zu realisieren. Es wurden mit dem LernNetzwerk Bremen unter Leitung der Arbeitnehmerkammer Bremen sowie mit der bremer arbeit gmbh (bag) institutionelle Partner gewonnen. Erste Schritte der Umsetzung werden gegangen. Doch sind weitere Unternehmen, insbesondere auch KMU, sehr willkommen.

Die bag steuert und organisiert na:ll. Mit den Werten Unbefangenheit, Vertrauen, Nähe stellt sie als unabhängige, nicht gewinnorientierte Einrichtung Berater, erfahrene Coaches und Supervisoren, die nicht hierarchisch eingebunden, jedoch mit betrieblichen Gegebenheiten vertraut sind.

Beratung und Maßnahmen

Eine Basisberatung vor Ort umfasst allgemeine Informationen über na:ll. Sie zielt ausgehend von individuellen Interessen auf eine Orientierung hinsichtlich der persönlichen Entwicklungs-, Veränderungs- und Lernmöglichkeiten. In der Regel wird mit einer Potenzialanalyse eine Basis für die spezifische Planung von Maßnahmen geschaffen. Für Personen, die sich neu orientieren wollen, kann das eine Ideenwerkstatt, eine Existenzgründungsberatung oder ein Bewerbungs-/Selbst-Marketing-Training sein. Für andere, die sich gezielt, wenn auch nicht betriebspezifisch weiterentwickeln wollen, kann aufbauend auf eine Bildungsberatung eine konkrete Qualifizierungsmaßnahme folgen. Darüber hinaus erleichtert die überbetriebliche Organisation z.B. Cross-Mentoring, in dem die Entwicklung von Mitarbeitern (Mentees) durch erfahrene Mitarbeiter (Mentoren) eines anderen Unternehmens begleitet und unterstützt wird.

Mit der Beratung soll ein Entwicklungsanstoß gegeben werden: Optionen aufzeigen, Perspektiven schaffen. Umsetzen kann und muss dies letztlich jeder in Eigenverantwortung. Das Unternehmen kann jedoch in unterschiedlichem Umfang Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen, beispielsweise über das Angebot von Beratung und Maßnahmen während oder außerhalb der Arbeitszeit und über eine komplette, Anschub- oder Teil-Finanzierung des Angebots.

Grundsätzlich ergibt sich der Kooperationsbeitrag in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und zu erwartenden Beratungsinteressierten. Ein pauschaler Beitrag deckt die Individualberatung vor Ort ab. Weitergehende Maßnahmen können ebenfalls pauschaliert oder aber je nach Anfall abgerechnet werden.

Zweck und Nutzen

Die Absicht na:lls ist es, den Projektpartnern die Möglichkeit zu bieten, Synergiepotenziale zu erschließen, die sich aus kooperativer Ressourcennutzung sowie aus gemeinsamen Entwicklungsmaßnahmen speisen. Inhaltlich schafft das Angebot einen wichtigen Beitrag zur Optimierung der Personalentwicklung, insbesondere bezüglich einer zukunftsorientierten, selbstverantwortlich initiierten Qualifizierung der Mitarbeiter, wie sie beispielsweise als Begleitmaßnahme zu Organisationsentwicklungsprozessen stattfinden kann. Der Erfolg der Beratungsstelle und der wirtschaftliche Nutzen für die Betriebe sollen aus folgenden resultieren:

- potenzialorientierter/individualisierter Personalentwicklung
- Verteilung allgemeiner Organisations- und Entwicklungskosten
- effizienter Ressourcen- und Kompetenznutzung (z. B. Auslastung von Weiterbildungsangeboten, Ausweitung interner Beratungsangebote auf den Verbund)
- Förderung unternehmerischen Denkens (Selbstverantwortung)
- Anerkennung als attraktiver, fördernder Arbeitgeber

Mit der Einstiegsberatung sollen in erster Linie Mitarbeiter angesprochen werden, die in keine regelmäßigen und umfangreichen beruflichen Entwicklungsmaßnahmen einbezogen sind und die sich ausgehend von ihren Potenzialen, Talenten und Interessen neue Wege eröffnen möchten.

Beweglichkeit ist gefragt, vor allem mentale, geistige. Solche Beweglichkeit drückt sich in Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft aus, unter anderem durch Wahrnehmung von und Beteiligung an Bildungs- und Lernangeboten. In der Realität zeigt sich allerdings, dass diese Beteiligung ungleich verteilt ist. Beste Zugangschancen zur betrieblichen Weiterbildung haben qualifizierte Angestellte, die diese Chance auch wahrnehmen. Gleichzeitig ist die Neigung zur Weiterbildung bei Geringqualifizierten meist weniger ausgeprägt (Selbstselektion).

Daraus leitet sich ein zweigliedriger Anspruch ab, will man sich bei steigendem Bedarf an qualifizierten Beschäftigten nicht dem Trend und der Bedrohung eines mit der demografischen Entwicklung und einer Verschlechterung der Bildungs-/Qualifikationsstruktur einhergehenden Fachkräftemangels fügen:

- Die Zugangschancen zu betrieblicher Weiterbildung für Geringqualifizierte verbessern!
- Die Weiterbildungsneigung/-bereitschaft Geringqualifizierter erhöhen!

Reaktionen auf das Projekt

Viele Unternehmen zeigen sich interessiert an dem Vorhaben. Sobald durch die Bereitstellung von Ressourcen eine Kooperation in der überbetrieblichen Einrichtung eingegangen werden soll, überwiegt jedoch mancher Zweifel, der nur zu einem geringen Teil im finanziellen Risiko begründet ist. Als Subprojekt im LernNetzwerk Bremen profitiert na:ll von Mitteln des Modellvorhabens »Lernende Regionen« (Bundesministerium für Bildung und Forschung). Bei allem Wissen um steigende Ansprüche an Qualifikationen erstaunt die Skepsis, die dieser neuen Ausrichtung von Entwicklung entgegen gebracht wird.

Fazit

na:ll richtet sich an der Verwirklichung von Möglichkeiten, Potenzialen und Zielen aus. Qualifizierung erfolgt im Schwerpunkt reaktiv, anlassorientiert und an betriebsspezifischen Problemen ausgerichtet. Prävention im Sinne nicht spezifischer Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen ist dagegen ein pro-aktiver Ansatz, der von Potenzialen und Talenten ausgeht und diese unabhängig von Umfeldänderungen aus der individuellen Situation entwickelt.

Was ist Employability anderes als das Ergebnis dieses Prozesses, der Veränderung und Entwicklung als natürliches Ereignis versteht und die Fähigkeit ausbildet, zu konkreten Anlässen kurzfristig mit Anpassung zu reagieren bzw. diese zu antizipieren? Genau das wollen Unternehmen eigentlich, müssen es auch im Wettbewerb und im Streben nach Erfolg, und sie erwarten es von Mitarbeitern, die Veränderung widerstandslos mitmachen und

erfolgreich realisieren sollen. Veränderungsfähigkeit wird vorausgesetzt, nach Veränderungsbereitschaft jedoch nicht gefragt.

Dies führt oft zu Ablehnung. Warum die ständige Veränderung? Aufklärung, Erklärung, Kommunikation sind wichtiger denn je. Doch Kommunikation fällt in einer belasteten Beziehung schwer, in einer existenziellen Problematik sicherlich um so mehr. Dies führt oftmals zur Belastung von Beziehungen zwischen Mitarbeiterschaft und Hierarchien. Hilfreich kann eine unabhängige Person/Einrichtung sein. Voraussetzung sind Nähe, Offenheit und Vertrauen. Diese Werte hat der Erfolg und haben die TeilnehmerInnen aus „Aktiv in die Zukunft“ ausdrücklich betont. Mit na:ll haben sie die Chance fortgesetzt zu werden.