

BETRIEBSPRAXIS & ARBEITSFORSCHUNG

Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft

AUSGABE 240 | NOVEMBER 2020



Interview:
GfA-Präsidium –
menschengerechte
Digitalisierung,
aber wie?

Career Builder: gutes Personal mit dem Career Builder halten, entwickeln, gewinnen

ifaa-Studie: Erfolgsfaktoren für die Fachkräftebindung in M+E-Unternehmen

Schichtarbeit: Wege zu mehr Flexibilität

Liquidität: wie Industrial Engineering Unternehmen voranbringen kann

Lean Management: Effizienzpotenziale in der Verwaltung heben

ifaa-Projekte:

TransWork – Umfragen zu Chancen digitaler Technologien

AnGeWaNt – hybride Geschäftsmodelle in KMU

AWA – Digitalisierungserfahrungen bei Festo

ifaa-Service: Checkliste Ergonomie

Inhalt

| | |
|---|----|
| Editorial | 03 |
| Gespräch | |
| Menschengerechte Digitalisierung – aber wie? Interview mit den Professoren Klaus Bengler, Oliver Sträter und Martin Schmauder, Präsidium der GfA | 04 |
| Aktuelles | |
| Normungsroadmap »Innovative Arbeitswelt«; Whitepaper »Kriterien für die Mensch-Maschine-Interaktion bei KI – Ansätze für die menschengerechte Gestaltung in der Arbeitswelt«; Corona-Krise: Industrie erst langsam auf dem Weg der Besserung; Corona-Bremsspuren in der Metall- und Elektro-Industrie; Wie geht es weiter mit der Wirtschaft? Gemeinschaftsdiagnose und weitere Prognosen; Bundesagentur für Arbeit: Corona-Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt; Studie: Jüngere offenbar stressanfälliger als Ältere | 10 |
| Arbeitszeit und Vergütung | |
| Fach- und Führungslaufbahnen im Unternehmen – attraktive Karrieresysteme entwickeln und pflegen mit dem Career Builder | 12 |
| Zweite ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie: flexible Arbeitsgestaltung, marktgerechtes Grundentgelt und Entwicklungsmöglichkeiten als zentrale Faktoren für die Fachkräftesicherung | 19 |
| Orts- und zeitflexible Arbeitszeitgestaltung in der betrieblichen Praxis | 23 |
| Unternehmensexzellenz | |
| Liquiditätsmanagement – Sicherung der Liquidität mit Industrial Engineering | 26 |
| Lean Administration – das verschenkte Potenzial! | 31 |
| Digitalisierung und Produktivität – Einblick in die Metall- und Elektroindustrie | 43 |
| Arbeits- und Leistungsfähigkeit | |
| Erfolgreiche Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells | 45 |
| Digitalisierung bei der Firma Festo SE & Co. KG – ein Praxisbericht aus dem Projekt AWA | 49 |
| ifaa-Checkliste Ergonomie Neuaufgabe mit den Rubriken »Softwareergonomie« und »Mobile Arbeitsmittel« | 53 |
| Medien | |
| Ethik in KI und Robotik | 55 |
| Arbeitsrecht | |
| Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) | 56 |
| Glossar | |
| Kompetenzmodelle | 58 |
| Kurzweiliges | 60 |
| Veranstaltungen | 61 |
| Titel und Inhalte früherer Ausgaben/Impressum | 62 |

Liebe Leserinnen und Leser,

die neue Betriebspraxis & Arbeitsforschung spiegelt die von der Corona-Krise geprägte Gegenwart und die Zukunft gleichermaßen wider.

Die Gegenwart:

In Krisenzeiten sind Unternehmen stärker denn je gefordert, Prozesse und Organisationen zu optimieren. Olaf Eisele und Hans-Jürgen Zimprich von SÜDWESTMETALL beschreiben in ihrem Beitrag, wie Industrial Engineering Unternehmen in der Corona-Krise helfen kann, ihre Liquidität zu sichern.

Durch Lean-Management haben viele Unternehmen in den zurückliegenden Jahrzehnten große Effizienzpotenziale in der Produktion gehoben. Ralf Ebber von thyssenkrupp Steering und Frank Lennings machen in ihrem Aufsatz darauf aufmerksam, dass nur ein Viertel der Betriebe Lean-Ansätze in der Verwaltung umgesetzt hat. Auch die Beseitigung von Verschwendung in indirekten Bereichen kann Unternehmen wettbewerbsfähiger und damit krisenfester machen.

Die (digitalisierte) Zukunft:

Friedrich Fratschner und Sven Hille werfen in Ihrem Beitrag einen Blick auf die Zukunft nach Corona. Sie stellen den Career Builder vor, ein Instrument, mit dem Personalverantwortliche gezielt Karrieremanagement betreiben sowie gute Mitarbeitende im Unternehmen halten und entwickeln können. Das ist im War for Talents, der mit der Corona-Krise nur unterbrochen ist, essenziell.

Doch welche monetären und nicht-monetären Zusatzleistungen braucht es, um über tarifliche Regelungen hinaus Fach- und Führungskräfte zu halten und neue zu gewinnen? Einschätzungen dazu bietet die zweite ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie, die Amelia Koczy in diesem Magazin vorstellt.

Ein Wunsch, den viele Arbeitnehmer haben, ist mehr Flexibilität zum Beispiel bei der Arbeitszeitgestaltung. In Verwaltungsbereichen sind wir hier in vielen Unternehmen schon sehr weit. Software-gestützte Systeme ermöglichen dies nun auch in der Produktion. Ufuk Altun und Veit Hartmann stellen »atmende« Schichtpläne vor, die Unternehmen und Beschäftigten neue Freiräume ermöglichen.

In die (digitalisierte) Zukunft gerichtet sind mehrere Projekte unter Beteiligung des ifaa. Tim Jeske vergleicht die Ergebnisse zweiter Befragungen in der M+E-Industrie im Rahmen des Projektes TransWork. Die Ergebnisse belegen, dass das Potenzial der Digitalisierung bereits vor der Corona-Pandemie erkannt wurde, die hier bekanntlich einen Schub zum Beispiel im Homeoffice gebracht hat.

Martina C. Frost und Klaus Helming von der Hermann Paus Maschinenfabrik berichten im Zuge des Projektes



AnGeWaNT über die Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle und darüber, wie auch KMU davon profitieren können. Die Paus Maschinenfabrik will ihren Kunden über Baufahrzeuge hinaus auch digitale Dienstleistungen anbieten. »AWA – Arbeitsaufgaben im Wandel« ist ein weiteres Digitalisierungs-getriebenes Projekt des ifaa. Rainer Otto von Festo, Catharina Stahn, Amelia Koczy und Veit Hartmann vom ifaa beschreiben, wie der global agierender Hersteller von Automatisierungstechnik die Digitalisierung in seiner Produktion erfolgreich vorantreibt. Erfahren Sie, was hinter dem Begriff »Smartenance« steckt, welche Vorteile 3D-Druck für das Unternehmen bringt und wie die Mitarbeiter*innen auf die Neuerungen reagieren.

Natürlich braucht auch das digitale Arbeitsumfeld eine ergonomische Ausgestaltung, damit Menschen es akzeptieren und produktiv damit arbeiten. Stephan Sandrock und Sina Niehues stellen die Neuauflage unserer Checkliste Ergonomie mit den Rubriken »Softwareergonomie« und »Mobile Arbeitsmittel« vor.

»Proaktiv« müssen wir die neuen digitalisierten Arbeitsumgebungen menschengerecht gestalten. Das fordern meine Kollegen Klaus Bengler, Oliver Sträter und Martin Schmauder. Sie stellen das Präsidium der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, GfA, und erläutern im Gespräch mit Carsten Seim, Redaktionsleiter der Betriebspraxis & Arbeitsforschung, was sie damit konkret meinen. Das Interview fand statt als hybride Videokonferenz zur Herbstkonferenz der GfA in Wien. Bengler und Sträter waren persönlich in der österreichischen Hauptstadt präsent, Schmauder war von Dresden aus via Internet zugeschaltet, Interviewer Seim aus der Region Köln. In Zeiten des Social Distancings kann Digitalisierung Menschen und Einsichten zusammenbringen. Und das ist doch eine gute Nachricht! Oder?

Herzlichst
Sascha Stowasser

Menschengerechte Digitalisierung – aber wie?

Interview mit dem Präsidium der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, GfA



Carsten Seim
avaris | konzept

»Stellenwert menschlicher Arbeit im Zeitalter der digitalen Transformation« – das war Thema der GfA-Herbstkonferenz Mitte September in Wien. Betriebspraxis & Arbeitsforschung interviewte hier das Präsidium der GfA. Teilnehmer waren die Professoren Klaus Bengler, TU München, Präsident der GfA, sowie seinen beiden Stellvertreter Oliver Sträter, Universität Kassel, und Martin Schmauder, TU Dresden. Die Professoren Bengler und Sträter führten das Gespräch mit Carsten Seim per Videokonferenz von Wien aus, Professor Schmauder war von Dresden aus via Internet zugeschaltet.

Sie fordern eine proaktive arbeitswissenschaftliche Gestaltung der Digitalisierung. Wie kann das konkret funktionieren?

Klaus Bengler: Unter »proaktiv« verstehen wir, dass zunächst die Aufgaben, die in der Digitalisierung für die Menschen anstehen, wieder systematisch betrachtet werden. Häufig wird Digitalisierung einfach so betrieben, dass neue Technologie in den Betrieb genommen wird – und erst dann wird die Arbeit nachjustiert. Die Corona-Pandemie hatte einen reaktiven Digitalisierungsschub zur Folge. Als GfA meinen wir, dass nun eine systemische Analyse der Arbeitsprozesse erforderlich ist. (...)

Martin Schmauder: Vielfach beschaffen Unternehmen neue Technologien, um dann festzustellen, dass es doch nicht so funktioniert, wie gedacht. Deshalb braucht es im Vorfeld eine proaktive arbeitswissenschaftliche Technikfolgenabschätzung. Blindes Ausprobieren sorgt dafür, dass Menschen sich überfordert fühlen und verprellt sind.

Das heißt: Wer proaktiv handelt, vermeidet Fehlinvestitionen? Was muss konkret geschehen?

Oliver Sträter: Die Fehlinvestition ist nicht allein auf die Anschaffung bezogen. Es geht auch um Reibungsverluste im Einsatz neuer

Systeme. (...) Wir kennen dies bereits aus der Montage und Fertigung: Wenn beispielsweise Hebehilfen zu kompliziert sind, nutzen die Mitarbeiter diese nicht. Verluste entstehen hier zum einen, weil Investitionen ohne Nutzen getätigt werden, und zum anderen, weil Abstimmungsprozesse in Organisationen nicht mehr effektiv laufen. All das führt zu geringerer Produktivität. Und das spiegelt sich dann auch monetär wider. (...)

Sollen Unternehmen bei digitalen Innovationen in ihre Belegschaften hineinhören? Was ist eigentlich Euer Bedarf?

Sträter: Ja, genau. Aber das sollte nicht im Stil einer Meinungsumfrage stattfinden, sondern systematisch im Zuge der Arbeitsvorbereitung, die wir aus der Software-Ergonomie kennen, erfolgen. (...)

Bengler: Was Sie mit »Hineinhören« bezeichnen, würden wir als partizipative Gestaltung bezeichnen. Die Belegschaft muss an der Lösungsfindung beteiligt werden. (...)

Schmauder: Es reicht aber nicht, die Belegschaft einfach zu fragen: »Was braucht Ihr.« Es muss eine Analyse der künftig zu erledigenden Aufgaben stattfinden. Zudem müssen Unternehmen klarstellen, welche Ziele erreicht werden sollen oder müssen. Oft werden neue Technologien mit Taktzeiten eingeführt, die zunächst einmal nicht erreicht werden können. Das sorgt für Frustration. (...)

Sie fordern in diesem Kontext auch eine digitale Ergonomie. Wie muss die diese denn aussehen?

Bengler: Ein Beispiel dafür sind mobile Endgeräte, die heute praktisch jeder hat. Diese sind heute auch in der Fertigung, Logistik, Montage und Instandhaltung weit verbreitet. Sie sind für den Privat- und Office-Gebrauch entwickelt worden. Für die eben erwähnten

Univ.-Prof. Dr. phil.
Klaus Bengler, TU München,
Lehrstuhl für Ergonomie,
Präsident der GfA

Univ.-Prof. Dr. phil. habil.
Oliver Sträter, Universität
Kassel, Fachbereich Maschinenbau,
Institut für Arbeitswissenschaft und
Prozessmanagement, Fachgebiet
Arbeits- und Organisationspsychologie

Univ.-Prof. Dr.-Ing.
Martin Schmauder, TU
Dresden, Fakultät Maschinwesen,
Institut für Technische Logistik und
Arbeitsysteme, Professur für
Arbeitswissenschaft



Abb. 1: Die Professoren Bengler (links oben), Schmauder (rechts oben) und Sträter (rechts unten)

Anwendungen muss ein Anwender aber häufig beide Hände frei haben, um zu hantieren. Tasten und Menüs müssen unter Umständen anders gestaltet sein als beispielsweise bei iPhones. (...) Eine gute Arbeitsanalyse zeigt solche Anforderungen und vermeidet Fehlinvestitionen.

Schmauder: Wichtig auch – gleiches muss immer gleich funktionieren. Wenn jeder Hersteller digitaler Geräte das Rad neu erfinden will und der Anwender sich ständig in neue Bedienroutinen hineindenken muss, entstehen ebenfalls Reibungsverluste.

Sträter: (...) Wenn wir kognitive Probleme mit neuen digitalen Arbeitsmitteln haben, führt das auch zu psychischen Belastungen. Hier kann Normung sicher helfen, damit eben Gleiches Hersteller-unabhängig auch gleich funktioniert.

Bengler: Wir nehmen das Thema »Normung« als GfA sehr ernst. Das ist schon deswegen wichtig, weil Deutschland viele Anlagen exportiert. Auch deshalb sind belastbare Standards sehr wichtig.

In den Belegschaften gibt es unabhängig davon Ängste vor Jobverlust durch Digitalisierung. Wie geht man damit um?

Bengler: Ich gebe Ihnen teilweise Recht. Es gibt Ängste, neue Lösungen nicht beherrschen zu können und nicht produktiv zu sein. Bei manchen Berufsgruppen ist die Angst vor Jobverlust sehr ausgeprägt, weil zum Teil automatisiert wird. Zum anderen gibt es die Befürchtung, dass Fortbildungsmaßnahmen ungeeignet sind, um mit der Technologie wieder Schritt zu halten. Solchen Ängsten muss man mit geeigneten Weiterbildungen begegnen. (...)

Sträter: Manche haben auch die Befürchtung, dass sie in der Digitalisierung zu Informatikern werden müssten. Das brauchen sie aber gar nicht! Sie können gut konstruierte Geräte intuitiv bedienen. (...)

»Gleiches muss immer gleich funktionieren. Wenn der Anwender sich ständig in neue Bedienroutinen hineindenken muss, entstehen Reibungsverluste.«

Martin Schmauder

Aktuelles

Normungsroadmap »Innovative Arbeitswelt«

Das DIN e. V. arbeitet an einer Normungsroadmap »Innovative Arbeitswelt«. Fragestellungen: Was wird zukünftig im Fokus der Arbeitswelt stehen? Der Mensch oder die Maschine? Der sich kontinuierlich erweiternde Teilnehmerkreis engagierter Mitstreiter hat sich in Form der nachfolgenden acht Unterarbeitsgruppen organisiert, welche die Inhalte der Normungsroadmap widerspiegeln.

- 1) Treiber
- 2) Use Cases
- 3) Gesellschaftliche Governance
- 4) Unternehmerische Governance
- 5) Arbeitssystem
- 6) Wissen, Lernen, Kompetenz
- 7) Künstliche Intelligenz
- 8) Daten und ihre Relevanz für innovative Arbeitswelten

Sie möchten sich in die Erarbeitung der Normungsroadmap einbringen?
Ansprechpartner: Philipp Albrecht, Tel. + 49 30 2601 2409,
E-Mail: philipp.albrecht@din.de.

Whitepaper »Kriterien für die Mensch-Maschine-Interaktion bei KI – Ansätze für die menschengerechte Gestaltung in der Arbeitswelt«

Dieses Papier wurde erstellt von der Arbeitsgruppe Arbeit/Qualifikation, Mensch-Maschine-Interaktion der Plattform Lernende Systeme. Als eine von insgesamt sieben Arbeitsgruppen untersucht sie die Potentiale und Herausforderungen, die sich aus dem Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Arbeits- und Lebenswelt ergeben. Das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft war an der Erstellung beteiligt. Das Whitepaper befasst sich mit Fragen der Transformation



und der Entwicklung menschengerechter Arbeitsbedingungen. Zudem nimmt es die Anforderungen und Optionen für die Qualifizierung und das lebensbegleitende Lernen sowie Ansatzpunkte für die Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion und die Arbeitsteilung von Mensch und Technik in den Blick.

Downloadlink: <https://bit.ly/3jC9hvV>

Corona-Krise: Industrie erst langsam auf dem Weg der Besserung

Laut der im Oktober veröffentlichten Konjunkturumfrage des ifo Instituts verbessert sich die Ertragslage der deutschen Industrie »nur langsam«. »Die Coronakrise schlägt immer noch direkt durch auf die Erträge der Industriefirmen«, so das Institut. Im September zeigte der Indikator minus 32 Punkte. Er hat sich nach minus 43 im Mai nur leicht verbessert.

Das ifo Institut befragt im Rahmen seiner monatlichen Konjunkturumfrage jeweils im Mai und September auch die Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe nach ihrer aktuellen Ertragssituation. Aus den prozentualen Anteilen der Meldungen »gut« und »schlecht« wird ein Saldo gebildet, der Grundlage des Indikators ist.

Corona-Bremsspuren in der Metall- und Elektro-Industrie

Ein Ende September veröffentlichtes Papier des Arbeitgeberverbandes GESAMTMETALL »zur wirtschaftlichen Lage der M+E-Industrie« zeichnet unter anderem folgendes Bild der Bremsspuren infolge der Corona-Krise:

»Der Konjunkturunbruch durch die Corona-Krise zeigt sich inzwischen sehr deutlich auf dem Arbeitsmarkt. Im August 2020 gab es in den M+E-Facharbeiterberufen erheblich mehr Arbeitslose als gemeldete offene Stellen: Die Bundesagentur für Arbeit zählte im August in den M+E-Berufen saisonbereinigt 185.500 Arbeitslose, rund 59.800 mehr als im Vorjahresmonat.«

»Im zweiten Quartal 2020 sind die Bruttomonatsverdienste in der M+E-Industrie (Vollzeit inkl. Mehrarbeit, Kurzarbeit, ohne Sonderzahlungen) um 9,6 Prozent gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum gesunken, ...«

»Die Lohnstückkosten sind von Januar bis Juli 2020 um 12,6 Prozent deutlich gestiegen.«

Hoffnungsschimmer: »Der ifo-Geschäftsklimaindex für die M+E-Industrie hat sich im September 2020 mit 91,1 Punkten weiter verbessert (August: 88,8 Punkte).«

Quelle: <https://bit.ly/33q898W>

Wie geht es weiter mit der Wirtschaft? Gemeinschaftsdiagnose und weitere Prognosen

Die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute gehen für das laufende Jahr von einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts um nunmehr 5,4 statt 4,2 Prozent aus. Das geht aus dem im Oktober veröffentlichten Herbstgutachten im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums hervor. Beteiligt an dieser »Gemeinschaftsdiagnose« sind das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin, das Ifo-Institut in München, das Institut für Weltwirtschaft Kiel, das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle sowie das Essener RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung. Diese gemeinsame Prognose bewegt sich in etwa auf der Linie von zuvor veröffentlichten Schätzungen der Bundesregierung. Diese war Anfang September von einem BIP-Einbruch von 5,8 Prozent ausgegangen. Für 2021 erwarten die Ökonomen einen Zuwachs um 4,7 Prozent, gefolgt von einer Zunahme der Wirtschaftsleistung um 2,7 Prozent im Jahr 2022.

Die im September ebenfalls publizierten Prognosen von Wirtschaftsforschungsinstituten schwanken zwischen -6,25 Prozent und -4,7 Prozent für dieses Jahr und einem Plus von 3,2 bis 6,1 Prozent in 2021 (Abb. 2).

| Quelle | Prognose vom | Prognose für 2020 | Prognose für 2021 |
|--|----------------|-------------------|-------------------|
| Bundesregierung | September 2020 | -5,8 % | +4,4 % |
| ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München | September 2020 | -5,2 % | +5,1 % |
| Institut der deutschen Wirtschaft Köln, IW | September 2020 | -6,25 % | +4,5 % |
| Institut für Wirtschaftsforschung Halle, IWH | September 2020 | -5,7 % | +3,2 % |
| Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung, IMK | September 2020 | -5,2 % | +4,9 % |
| Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, RWI | September 2020 | -4,7 % | +4,5 % |

Abb. 1: BIP-Prognosen (Zusammenstellung: tagesschau.de)

Bundesagentur für Arbeit: Corona-Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

»Der Arbeitsmarkt steht weiter unter Druck, es zeigen sich aber leichte Zeichen der Besserung. Erwerbstätigkeit und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung haben sich stabilisiert, unterschreiten aber deutlich die Vorjahreswerte«, schreibt die Bundesagentur für Arbeit in ihrem im September 2020 veröffentlichten »Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt«. Die deutsche Wirtschaft habe sich im dritten Quartal 2020 »deutlich« erholt. Allerdings mache diese Erholung den starken Einbruch des Bruttoinlandsprodukts im zweiten Quartal 2020 von saison- und kalenderbereinigten -9,7 Prozent gegenüber dem Vorquartal »bei weitem noch nicht wett«. Nicht saisonbereinigt habe die Erwerbstätigkeit im August bei 44,71 Mio. gelegen. Gegenüber dem Vorjahr habe sie um 597 000 oder 1,3 Prozent abgenommen, nach -621 000 oder -1,4 Prozent im Juli.

Zum Ausmaß der Kurzarbeit heißt es im September-Bericht der Bundesagentur für Arbeit: »Nach vorläufigen hochgerechneten Daten ... der Statistik der Bundesagentur für Arbeit wurde in diesem Monat für 4,24 Mio. Arbeitnehmer konjunkturelles Kurzarbeitergeld gezahlt, nach 4,63 Mio. im Juni, 5,92 Mio. im Mai, 5,95 Mio. im April und 2,58 Mio. im März, aber nur 134.000 im Februar. Im Juli des Vorjahres waren 47 000 konjunkturelle Kurzarbeiter registriert. Der durchschnittliche Arbeitsausfall belief sich im Juli auf 38 Prozent.« Damit habe der Einsatz von Kurzarbeit in diesem Monat rechnerisch Arbeitsplätze für rund 1,59 Mio. Beschäftigte gesichert und deren vorübergehende Arbeitslosigkeit verhindert. (Quelle: <https://bit.ly/34llsWd>)

Alle monatlich aktualisierten Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf den Arbeitsmarkt finden Sie hier: <https://bit.ly/3jls88J>

Studie: Jüngere offenbar stressanfälliger als Ältere

Eine Umfrage der pronova BKK unter 1875 Arbeitnehmern zeigt, dass unter 30-jährige Arbeitnehmer im Schnitt offenbar stressanfälliger sind als Ältere. Rund ein Viertel der unter 30-Jährigen leidet oft unter Grübeln, anhaltender Müdigkeit und Erschöpfung sowie innerer Anspannung. Im Durchschnitt aller Altersgruppen kämpft nur rund ein Fünftel der Beschäftigten damit. 23 Prozent der jüngeren Arbeitnehmer sind oft lustlos, im bundesweiten Schnitt betrifft das nur 16 Prozent der Beschäftigten. Veröffentlicht wurden die Studienergebnisse im Sommer 2020. ■

Fach- und Führungslaufbahnen im Unternehmen

Attraktive Karrieresysteme entwickeln und pflegen mit dem Career Builder



Friedrich A. Fratschner
Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH

Der Kampf um Talente wird mit der Corona-Krise unterbrochen, aber nicht zu Ende sein. Unternehmen müssen zur Zukunftssicherung Talente gewinnen und binden, um zukunftsfähig zu bleiben oder zu werden. Für viele HR-Entscheider steht dabei vor allem das aktuelle Marktgehalt im Vordergrund. Das ist nachvollziehbar und auf den ersten Blick richtig. Aber Talente, die allein aufgrund des Gehaltes gewonnen werden können, gehen auch aufgrund des Gehaltes beziehungsweise können oftmals leichter abgeworben werden.



Sven Hille
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

In diesem Kontext ist es wichtig, Systeme anzubieten, die nicht nur die aktuelle Leistung in Form von baren und unbaren Mitteln, sondern die langfristige Entwicklung der Beschäftigten in den Vordergrund stellen.

Diese beiden Aktionsfelder münden in den Themen »Karriere-/Entwicklungssystem« und konsequente »Personalentwicklung«.

Die kürzlich durchgeführte ifaa-Studie »Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2« (ifaa 2020) zeigt, dass das Aufzeigen und Umsetzen von Karrieremöglichkeiten zu den »TOP 3«-The-

men für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften gehört (Abb. 1).

In diesem Artikel wird ein Instrument vorgestellt, mit welchem Personalverantwortliche beziehungsweise HR-Entscheider die Lage jeder Stelle in der Fach- und Führungskarriere analysieren und das eigene betriebspezifische Karrieresystem daran ausrichten können. Somit wird der Aufbau eines Karrieremanagements möglich, welches sowohl Fach- als auch Führungslaufbahnen umfasst. Dies gilt auch für viele weitere betriebspezifische Laufbahnen.

Karrieremanagement

Karrieremanagement hat die Aufgabe, Entwicklungen in der Stelle und über die Stelle systematisch zu planen, ihre Realisierung zu unterstützen und zu kontrollieren.

Karrieresysteme sind dabei ein zentrales Element. Sie berücksichtigen die Organisationsstruktur sowie die strategischen Vorgaben und umfassen alle Politiken, Praktiken und Erwartungen, die seitens der Organisation zur Steuerung des Weges von Beschäftigten in und durch die Organisation genutzt werden.

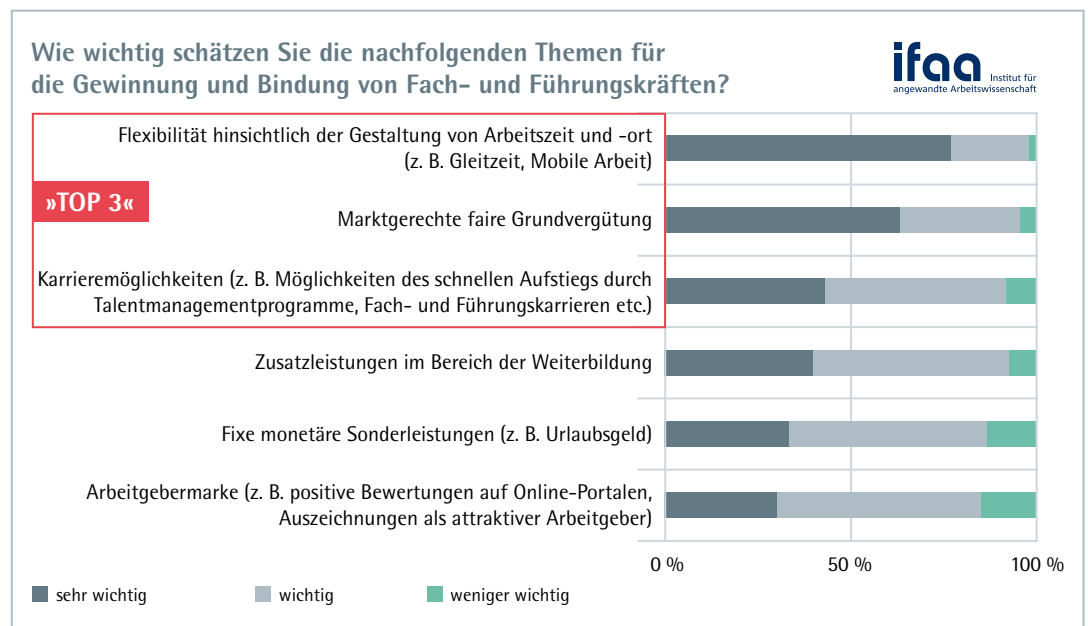


Abb. 1: ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2 (2020)

Sie kombinieren Positionen/Rollen (Jobs), Hierarchie-Ebenen, Kriterien für den Wechsel zwischen Positionen (Aufstieg, horizontale Wechsel, Abstieg) und Anreizmechanismen zu einer Entwicklungs-Logik, die diese Elemente miteinander verbindet.

Karrieresysteme in Organisationen haben mehrere zentrale Funktionen (Hugh Gunz/Maury Peiperl, 2007):

- Orientierung, wahrgenommene Anreize und Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter,
- Motivation, Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung,
- Transparenz der relativen Wertigkeit von Funktionen und Positionen zueinander,
- organisationale Vorstellungen von Gerechtigkeit,
- Unterstützungsrahmen für das Human-Resource-Management (HRM) und
- die Steuerung der personellen Erneuerung der Organisation.

Karrieresysteme sollen dabei aber nicht einen »Kaminaufstieg« aufzeigen, sondern einen flexiblen Rahmen bilden, in dem sich Mitarbeiter entwickeln können.

Aufbau von Karrieresystemen

Karrieresysteme haben das Ziel, Mitarbeiter durch ganz verschiedene Karrierewege zu führen und die Anzahl der möglichen Optionen so zu maximieren, dass Mitarbeiter Stellen entwickeln beziehungsweise sich in die Stellen entwickeln können, zu denen sie am besten beitragen können (Wertschöpfung) und die ihnen am meisten Freude bereiten (Eigenmotivation). Hierbei sind sechs Themenfelder zu beachten:

1. Schichtung innerhalb der Karrieren,
2. Reichweite der einzelnen Karrieren,
3. Durchlässigkeit zwischen den Karrieren,
4. Multifunktionalität,
5. Person sowie
6. Position/Stelle.

Schichtung

In klassischen Karrieresystemen wird immer wieder von den drei Karrierewegen

1. Fachkarriere,
2. Projektmanagerkarriere sowie
3. Führungskarriere

ausgegangen.

In den vergangenen Jahren hat sich zunehmend gezeigt, dass diese Trennung oft zu starr ist und dass es Sinn macht, mehrere alternative Karrieren anzubieten, die auf das Unternehmen zugeschnitten sind.

So bietet der Company Career Builder im »HR Online Manager / www.hronlinemanager.com« aktuell acht Karrierewege an, die in 80 Prozent der Unternehmen relevant sind. Hierbei handelt es sich um folgende vordefinierte Karrieren:

1. Bereichsleiter/Abteilungsleiter (oder strategische Leitung)
2. Teamleiter/Gruppenleiter (oder operative Leitung)
3. Projektmanager
4. Spezialist/Experte
5. Meister/Fachvorgesetzter
6. Mitarbeiter/Sachbearbeiter (optional mit Zusatzqualifikation)
7. Qualifizierte Mitarbeiter (in Produktion)
8. Helfer

Alle acht Karrieren sind auf Knopfdruck nutzbar. Aber natürlich ist es jederzeit möglich, diese Karrierewege weiter auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zuzuschneiden. So ist es denkbar, einen IT-Karriereweg oder einen Sales-Karriereweg (funktionale Trennung) aufzubauen. Genauso ist es möglich, die Überlappungen der Karrierewege anzupassen. Ebenso ist es aus unserer Sicht absolut zwingend, Karrieren nicht als exklusives Tool einiger Top-Spezialisten oder Projektmanager-/Führungsstellen aufzubauen, sondern Karrieren in unteren Stellenebenen starten zu lassen. Denn grundsätzlich sollte jeder Mitarbeiter (m/w/d) die Chance haben, sich im Unternehmen zu entwickeln – Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft natürlich vorausgesetzt.

Der Career Builder im Basismodell (Abb. 2) setzt dabei an einer gleichförmigen Schichtung von Karrierestufen und Subkarrieren auf. Dies ist darin begründet, dass es auf der einen Seite oft einen anerkannten Stellenrahmen für ein Gesamthaus gibt, und daneben ungleich spreizende Karrierestufen die Anwendbarkeit des Karrieresystems unnötig komplex gestalten.

Denn im Rahmen eines gleichgeschichteten Modells kann jeder Mitarbeiter auf einer Karrierestufe (zum Beispiel 10 von 20) sehen, welche Stellen sich in den anderen Karrieren wie bewegen.

»Der Company Career Builder im »HR Online Manager / www.hronlinemanager.com« bietet aktuell acht Karrierewege an, die in 80 Prozent der Unternehmen relevant sind.«

Friedrich A. Fratschner

Zweite ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie

Flexible Arbeitsgestaltung, marktgerechtes Grundentgelt und Entwicklungsmöglichkeiten als zentrale Faktoren für die Fachkräftesicherung

Im Frühling und Sommer 2020 führte das ifaa eine Online-Befragung unter 228 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie durch. Ziel war es, zu untersuchen, welche monetären und nicht monetären Zusatzleistungen in den Betrieben angeboten werden, wie diese ausgestaltet sind und welche Bedeutung ihnen zugeschrieben wird. Besonders wichtig hierbei erscheinen Flexibilität sowie eine marktgerechte Grundvergütung und Aufstiegschancen.

ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie – Teil 2

Die Vergütungsstrukturen und Anreize in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie sind geprägt von den entsprechenden Regelungen der Flächentarifverträge. Ergänzend hierzu bieten die Unternehmen jedoch zahlreiche weitere monetäre sowie nicht monetäre Leistungen und Anreize an. Die zweite Erhebung der ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie, an der sich 228 Unternehmen beteiligt haben, zeigt, dass insbesondere die betriebliche Altersvorsorge, Weiterbildung, Verpflegung und Angebote im Rahmen der Gesundheitsvorsorge besonders weit verbreitet sind. In der Stichprobe waren Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen der Metall- und Elektroindustrie vertreten. Rund die Hälfte der Teilnehmer gab an, die Flächentarifverträge anzuwenden oder sich daran zu orientieren.

Unter dem Begriff der Zusatzleistungen wurden in der Studie Sach-, Dienst- und monetäre Leistungen subsumiert, die der Arbeitgeber seinen Beschäftigten über das fixe monatliche Grundentgelt hinaus anbietet. Auch Angebote zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort wurden im Rahmen der Erhebung untersucht. Zwar zählen diese oftmals nicht zu den »klassischen« Zusatzleistungen, werden jedoch von vielen Beschäftigten als besonders attraktiv empfunden und als Anreiz angesehen.

Erfolgsfaktoren für die Fachkräftebindung

Das Thema »Fachkräftesicherung« spielt in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie bereits seit vielen Jahren eine zentrale Rolle (siehe zum Beispiel ifaa 2019). Zwar zeigt die aktuelle Erhebung des ifaa-Trendbarometers, dass durch die Corona-Situation kurzzeitig andere Themen, wie Arbeitszeitflexibilität, Prozessorganisation und der gesetzliche Arbeits- und Gesundheitsschutz, in den Vordergrund gerückt sind (ifaa 2020). Trotzdem ist davon auszugehen, dass spätestens, wenn es darum geht, die Krise erfolgreich zu bewältigen, die richtigen Fach- und Führungskräfte unabdingbar werden.

Abb. 1 zeigt, welche Bedeutung die Teilnehmer der Anreiz- und Vergütungsstudie den unterschiedlichen Faktoren für das Gewinnen und Binden von Fach- und Führungskräften zuschreiben. Es wird deutlich, dass die Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort als der wichtigste Faktor erachtet wird – dicht gefolgt von einer marktgerechten Grundvergütung, Karriere-möglichkeiten und Weiterbildung.

Diese Ergebnisse korrespondieren mit anderen Erhebungen, beispielsweise des Karriereportals Stepstone. Demnach wünschen sich Beschäftigte insbesondere Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und eine komprimierte Arbeitswoche (Stepstone 2019).

Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort

Vielen Wünschen der Arbeitnehmer hinsichtlich einer höheren Flexibilität begegnen die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie bereits seit Jahren (siehe Abb. 2).

Die Auswertung der Studienergebnisse zeigt, dass klassische Gleitzeitregelungen von 58 Prozent der beteiligten Unternehmen flächendeckend allen Beschäftigten angeboten werden. Fast jedes Unternehmen bietet diese Möglichkeit, ein Arbeitszeitkonto auf-beziehungsweise abzubauen, Teilen der Belegschaft an.



Amelia Koczy
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Orts- und zeitflexible Arbeitszeitgestaltung in der betrieblichen Praxis

Die Corona-Pandemie und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben erneut gezeigt, dass klassische Arbeitszeitmodelle mit starren Regelungen schnell an ihre Grenzen stoßen und dass die neue Arbeitswelt eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit fordert. Betriebe müssen »atmen« können, um auf schwankende und saisonale Auftragslagen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu reagieren. Auch die Beschäftigten erwarten zunehmend eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Folglich sind Arbeitszeiten so flexibel und bedarfsgerecht zu gestalten, dass sie einerseits Unternehmen im globalen Wettbewerb die notwendige Beweglichkeit einräumen und damit langfristig Arbeitsplätze sichern, andererseits Beschäftigten mehr Zeitsouveränität bieten. Gleichzeitig gewinnt neben der Dimension »Zeit« auch die Dimension »Ort«, zumindest für bestimmte Tätigkeiten und Beschäftigten-Gruppen, an Bedeutung.

Im folgenden Beitrag wird zunächst anhand zweier ausgewählter Beispiele der Schichtarbeit dargestellt, wie anstatt eines starren Arbeitszeitmodells flexible und bedarfsgerechte Modelle (gegebenenfalls mit unterschiedlichen Arbeitsorten) eingesetzt werden können, welche den Unternehmen und deren Beschäftigten weitere Freiräume ermöglichen, die Arbeitszeiten an die jeweilige Auftragslage sowie Bedarfe der Beschäftigten anzupas-

sen. Im zweiten Teil des Beitrages wird im Überblick die aktuelle Diskussion über mobile Arbeit erläutert.

Bedarfs- und gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung

Bei der flexiblen und ergonomischen Schichtplangestaltung geht es darum, die Belange des Betriebes, die Wünsche der Beschäftigten sowie die arbeitswissenschaftlichen Kriterien und Erkenntnisse gleichermaßen zu berücksichtigen.

»Atmender« Schichtplan in einem Drei-Schicht-Betrieb

Mit atmenden Schichtplänen (bekannt auch als Gangschaltung) kann auf betriebliche Schwankungen und kundengesteuerte Änderungen durch Wegfall oder Hinzunahme von Schichten (in unserem Beispiel 21, 18 und 15 Schichten) ohne generellen Wechsel des Schichtrhythmus reagiert werden (Abb. 1).

Gleittage in einem Wechsel-Schicht-Betrieb

Für ein Mitgliedsunternehmen der Metall- und Elektroindustrie wurde ein Schichtplan mit Gleitschichten entwickelt (Abb. 2), der



Ufuk Altun
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft



Veit Hartmann
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Abb. 1: »Atmender« Schichtplan mit 15, 18 und 21 Schichten

Quelle: eigene Darstellung ifaa

| Gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | 4 | | | | | | | |
|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | |
| A 15* | F | F | S | S | S | | | F | F | F | S | S | | | | | F | F | F | | | | | F | F | F | | | |
| B 15 | S | S | N | N | | | | S | S | S | N | N | | | F | F | S | S | S | | | F | F | F | S | S | | | |
| C 15 | N | N | | | | | | | | N | N | | | | | S | S | N | N | | | S | S | S | N | N | | | |
| D 15 | | | F | F | F | | | | | F | F | | | | | N | N | | | | | N | N | | | | | | |
| A 18* | F | F | S | S | N | N | | F | F | S | S | S | | | | | F | F | S | S | | | | | F | F | F | | |
| B 18 | S | S | N | N | | | | F | S | S | N | N | N | | F | F | S | S | N | N | | F | F | F | S | S | S | | |
| C 18 | N | N | | | F | F | | S | N | N | | | | | | S | S | N | N | | | S | S | S | N | N | | | |
| D 18 | | | F | F | S | S | | N | | | F | F | F | | N | N | | | F | F | | | N | N | N | | | | |
| A 21* | F | F | S | S | N | N | | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | | F | F | S | S | |
| B 21 | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | F | F | S | S | N | N | | F | F | F | S | S | N | N | |
| C 21 | N | N | | | F | F | | S | S | N | N | | | F | F | S | S | N | N | | F | F | S | S | N | N | | | |
| D 21 | | | F | F | S | S | | N | | | F | F | S | S | | N | N | | | F | F | S | S | | N | N | F | F | |

* Anzahl der Schichten innerhalb einer Woche

Liquiditätsmanagement – Sicherung der Liquidität mit Industrial Engineering



Olaf Eisele
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Im Beitrag wird dargestellt, wie die Liquiditätssicherung von Industrieunternehmen durch arbeits- und produktionswirtschaftliche Maßnahmen des Industrial Engineerings unterstützt werden kann. Liquidität (lat. liquidus, »flüssig«) beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht und uneingeschränkt nachzukommen. Mangelnde Liquidität ist ein existenzbedrohendes Risiko, welches eine häufige Ursache für Insolvenzen von Unternehmen ist. Die Liquiditätssicherung wird in Unternehmen häufig als organisatorische Aufgabe des Rechnungswesens angesehen. Dabei wird zum Teil übersehen, dass Maßnahmen wie die Ausschöpfung von Skontomöglichkeiten oder die Terminüberwachung von Zahlungsflüssen in der Buchhaltung die letzten Maßnahmen der Liquiditätssicherung darstellen. Eine erfolgreiche Liquiditätssicherung fängt viel früher in der Planung und Gestaltung von Produkten und Prozessen an. Die Analyse, Planung und Gestaltung von Produkten und Unternehmensprozessen ist Aufgabe des Industrial Engineerings [1]. Das IE kann dadurch mit seinen Methoden zur Sicherung der Liquidität von Unternehmen beitragen. Das ist gerade in Zeiten der Corona-Krise wichtiger denn je.



Hans-Jürgen Zimprich
SÜDWESTMETALL

Ausgangssituation

Die Corona-Krise führt in vielen Unternehmen zu wegbrechenden Umsätzen. Dazu kommen unter Umständen Betriebsunterbrechungen durch den Ausfall von Personal oder fehlende Materiallieferungen. Betriebswirtschaftlich ist dies mit einem Verlust von Einnahmen beziehungsweise Einzahlungen verbunden. Werden die Ausgaben beziehungsweise Auszahlungen nicht angemessen angepasst, so kann dies zu einem Verlust der Liquidität und letztendlich sogar zur Insolvenz führen. Für Unternehmen ist es deshalb aktuell von hoher Bedeutung, Maßnahmen umzusetzen, die Liquidität und Existenz sichern. SÜDWESTMETALL bietet seinen Mitgliedsunternehmen hierzu eine aktive Unterstützung an. Basis hierfür bildet ein Handlungsleitfaden zur Sicherung der Liquidität

in volatilen Zeiten [4]. Dieser wurde durch praxisorientierte Handlungsempfehlungen ergänzt. Deren praktische Umsetzung wird von Verbandsingenieuren auch vor Ort in den Unternehmen unterstützt. Ziele und Inhalte der Liquiditätssicherung zeigt Abb. 1.

Vorgehensweise

Zur Liquiditätssicherung lassen sich kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen unterscheiden. In der Corona-Krise stehen akute Maßnahmen der kurz- und mittelfristigen Liquiditätssicherung mit einem Zeithorizont von wenigen Wochen bis zu etwa drei bis fünf Jahren im Vordergrund. Dieser Zeithorizont ist für die Bewältigung der aktuellen Krise existenziell.

Der erste und wichtigste Schritt ist die Schaffung von Transparenz über die aktuelle Situation des Unternehmens mit Zahlen, Daten und Fakten. Eine aktuelle und verlässliche Daten- und Informationsbasis ist die Grundvoraussetzung für richtige Managemententscheidungen und erfolgreiche Maßnahmen zur Liquiditäts- und Existenzsicherung. Sofern dies nicht gegeben ist, sollten Sofortmaßnahmen zur Datenermittlung (Zeit, Menge, Wert) ergriffen werden. Wichtig sind unter anderem folgende Daten:

- Menge, Wert und Termine vorhandener Kundenaufträge,
- Menge, Wert und Liefer-/Zahlungstermine offener Materialbestellungen,
- Personalkapazitätsbedarfe und -verfügbarkeit,
- Kapazitätsauslastung Anlagen,
- Bestände (Material, Fertigwaren),
- Prozess- und Durchlaufzeiten,
- Herstellkosten und Deckungsbeiträge Produkte sowie
- Finanzsituation (Liquidität, Forderungen, Verbindlichkeiten).

Die Qualität und Aktualität der verfügbaren Daten hängt von den eingesetzten Datenermittlungsmethoden ab. Zu empfehlen sind insbesondere die bewährten Methoden des

Lean-Administration – das verschenkte Potenzial!

Der Begriff Lean-Management geht auf das Toyota Produktionssystem und eine darauf bezogene Studie des Massachusetts Institute of Technology, MIT, Ende der 80er-Jahre zurück. Der Öffentlichkeit wurden damals wegweisende Erkenntnisse dargelegt: Lean-Management-Systeme ermöglichten den japanischen Unternehmen im Vergleich zu ihren internationalen Wettbewerbern deutliche Qualitätsvorteile, doppelte Effizienz und höhere Flexibilität. Der »Werkzeugkasten« des Lean-Ansatzes bietet Unternehmen die Chance, durch Anwendung vielfältiger Methoden ihre Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Aus heutiger Sicht könnte man vermuten, dass diese Potenziale inzwischen längst erschlossen wurden. Es ist kaum vorstellbar, dass eine derart prominente Studie und daraus resultierende Möglichkeiten gerade bei zunehmender Wettbewerbsintensität von Unternehmen ignoriert wurden. Dann wäre es auch nur folgerichtig, auf neuere Ansätze wie Digitalisierung oder Industrie 4.0 zu setzen.

Beschäftigt man sich jedoch näher mit der Frage, wie weitreichend Lean-Management in einer Unternehmung gelebt wird, so wird man mehrfach überrascht. So ist das Lean-Management nur bei einem Bruchteil der Unternehmen in der Strategie und Orga-

nisation – also im Führungsansatz – verankert. Zum anderen hat bisher lediglich ein Viertel der Unternehmen Lean-Ansätze in der Verwaltung umgesetzt.

Die Vermutung, dass insbesondere in indirekten Bereichen Effizienzpotenziale schlummern, belegte bereits früh das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung. Danach ist über ein Viertel (!) der Büroarbeit unproduktiv.

Ein Fünftel der zu Lean-Administration befragten Unternehmen gab ein Verhältnis von Bearbeitungszeit zu Durchlaufzeit von bis zu fünf Prozent an. Damit kann nur in bis zu fünf Prozent der gesamten Durchlaufzeit Wertschöpfung stattfinden. Der hohe Anteil der übrigen Zeit deutet auf erhebliche Verbesserungspotenziale im Gesamtprozess hin.

Ogleich Lean-Management also häufig nicht ganzheitlich in Unternehmen eingesetzt ist, haben viele Unternehmen in der Produktion erhebliche Produktivitätssteigerungen durch die Umsetzung des Lean-Managements realisiert. Eine vergleichbare Umsetzung der Lean-Prinzipien – wie schlanke Prozesse, Prozesstransparenz, Standardisierung oder ein strikter Qualitätsfokus – lässt sich jedoch in der Verwaltung meist nur ansatzweise finden. Dies ist vor dem Hintergrund eines stetigen Kostendrucks und eines hohen Anteils von Gemeinkosten an den Produktkosten – insbesondere in Hochlohnländern – erstaunlich.



Ralf Ebber
thyssenkrupp Steering



Frank Lennings
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

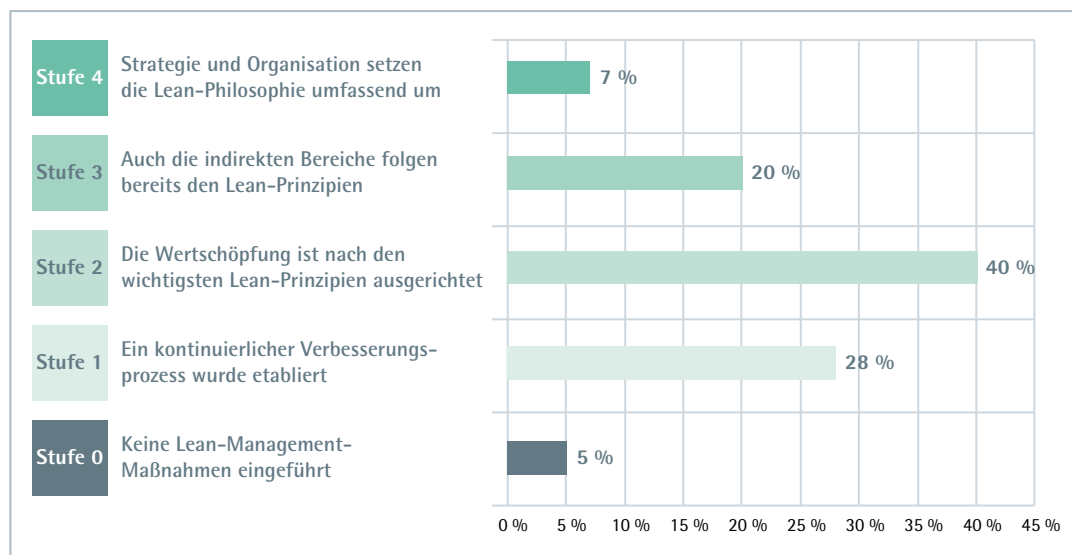


Abb. 1: Wie stark haben Sie in Ihrem Unternehmen die Methoden des Lean-Managements schon etabliert? (Staufen AG 2017)

Erfolgreiche Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells

Im Rahmen des Forschungsprojektes AnGeWaNt haben sich drei mittelständische Betriebe mit den Forschungspartnern ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., der ZENIT GmbH und der PTB – Physikalisch-technische Bundesanstalt zusammengetan, um die Einführung hybrider Geschäftsmodelle zu erforschen und Good-Practice-Beispiele sowie Methodenbaukästen auch für die Nutzung in anderen Betrieben zu entwickeln. Neben der Zusammenstellung verschiedener Methodenstoffs zur Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle wird untersucht, welche Anforderungen die Einführung eines neuen Geschäftsmodells an die Kompetenzen der Führungskräfte und Beschäftigten sowie auch an die Art und Weise der Zusammenarbeit und Führung stellt.

Dieser Beitrag stellt dar, wie und mit welchen Methoden die Zusammenarbeit und Führung in einem Betrieb angepasst und entwickelt werden kann. Hierzu wird in der Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH ein hybrides Geschäftsmodell im Bereich Lifttechnik implementiert und durch die Gestaltung und Veränderung der Zusammenarbeits- und Führungsstrukturen begleitet.

Die Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH und das hybride Geschäftsmodell

Die Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH in Emsbüren im Emsland (Abb. 1) entwickelt, konstruiert und produziert seit 50 Jahren Baumaschinen, Industriefahrzeuge, Lifttechnikfahrzeuge sowie Spezialfahrzeuge für den Berg- und Tunnelbau. Dabei besteht immer der Anspruch, die beste kundenindividuelle Qualitätsfahrzeug- und Maschinenlösung zu liefern. Hermann Paus hat das Familienunternehmen für Spezialfahrzeuge im Jahr 1968 gegründet. Heute steht es unter der Leitung von Franz-Josef und Wolfgang Paus.

Viele nationale und internationale namhafte Kunden und Händler gehören zum Lieferkreis. Um dem Anspruch »the people who care...« gerecht zu bleiben, wird bei Paus jeden Tag neu an der Erfüllung der verschiedensten Kundenanforderungen gearbeitet. Mit industriellen Fertigungsprozessen ist die Herstellung der Basisbaugruppen in gleichbleibend hoher Qualität gesichert. Für individuelle Aufgaben werden dem Kunden zeitnah unterschiedliche Fahrzeuglösungen angeboten. Vision des Unternehmens: »Wir begeistern als der bevorzugte, innovative Partner mit individuellen Lösungen für Transport und Sicherheit von Mensch und Material.«

Im Forschungsprojekt AnGeWaNt ist der Bereich der Lifttechnikfahrzeuge als Pilotsektor zur Umsetzung des neuen hybriden Geschäftsmodells ausgewählt worden. In diesem Produktbereich bietet Paus ein interessantes Produktportfolio für das Heben von Lasten und Personen (zum Beispiel Aluminium-Schrägaufzüge, Hubarbeitsbühnen und Anhängerkrane). Die Wahl fiel auf den PTK 31, ein Kran aus dem Bereich der Anhängerkrane (PAUS Skyworker). Dieser kommt im Wesentlichen bei Dachdeckern, Hallenbauern, in der Glasbautechnik und auch bei Vermietern zum Einsatz (Abb. 2).



Martina C. Frost
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft



Klaus Helming
Hermann Paus
Maschinenfabrik GmbH



Abb. 1: Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH | Foto: Lindschulte

Digitalisierung bei der Firma Festo SE & Co. KG

Ein Praxisbericht aus dem Projekt AWA

Das Projekt AWA – Arbeitsaufgaben im Wandel beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie Digitalisierung die Arbeitsaufgaben in der Metall- und Elektroindustrie verändert und verändern wird. Hierzu werden Experteninterviews in besonders innovativen Unternehmen durchgeführt, um konkrete Anwendungsbeispiele zu generieren. Auch die Firma Festo hat in den vergangenen Jahren unterschiedliche Projekte gestartet, um die Digitalisierung in ihren Werken voranzutreiben.

Die Firma Festo SE & Co. KG ist ein global agierender Hersteller von Automatisierungstechnik. Am Standort St. Ingbert-Rohrbach werden seit mehr als 50 Jahren Pneumatikzylinder produziert. Im Lauf der Jahrzehnte gab es sehr viele Veränderungen: Neue Produktfamilien (Stromregelventile, elektrische Antriebe, Portale) wurden eingeführt, das Werk wurde in mehreren Schritten erweitert, ein großes Logistikzentrum ist entstanden. Das Werk befindet sich in einem ständigen Wandel.

Die vergangenen Jahre waren von einer Aufteilung der Produktion in drei Stränge geprägt. Mit diesem Vorgehen sollen die ver-

schiedenen Anforderungen des Marktes bestmöglich erfüllt werden:

Ein großer Bereich des Werkes produziert in großen Stückzahlen Serienprodukte (MTS = Made To Stock), die als Endprodukte lagerhaltig im Auslieferungslager bevorratet werden und für Kunden direkt verfügbar sind. Dieser Bereich ist in weiten Teilen hoch automatisiert und auf entsprechende Stückzahlen und Varianten ausgerichtet.

Der zweite große Bereich bedient im Wesentlichen die kundenauftragsbezogene Produktion. Es gibt sehr viele im Katalog bestellbare Festo-Produkte, die vom Kunden konfiguriert werden können. So ist es möglich, einen Zylinder mit kundenspezifischem Hub oder veränderter Kolbenstange zu bestellen oder andere Ausprägungen zu wählen, zum Beispiel ein besonderes Fett oder eine Klemmeinheit, verdreht montierte Deckel etc. Die Auswahl ist (fast) unbegrenzt. Diese Produkte werden erst dann montiert, wenn ein Kundenauftrag vorliegt (MTO = Made To Order).

Der dritte Bereich ist für die Produktion kundenspezifischer Produkte und Systemlösungen komplexer Antriebsmodule (MTP = Made To Project) verantwortlich. Diese Pro-



Rainer Otto
Festo SE & Co. KG



Catharina Stahn
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft



Abb. 1: der Standort der
Festo SE & Co. KG

ifaa-Checkliste Ergonomie

Neuaufgabe mit den Rubriken »Softwareergonomie« und »Mobile Arbeitsmittel«

Maßnahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes beinhalten neben der Vermeidung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren auch Maßnahmen der menschengerechten Arbeitsgestaltung – und damit Maßnahmen der Ergonomie. In Produktion und Büro kann eine ergonomische Arbeitsgestaltung einen erheblichen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit darstellen. Eine ergonomische Arbeitsgestaltung ist die Gestaltung von Arbeitssystemen unter der Berücksichtigung der Leistungsvoraussetzungen der vorgesehenen Beschäftigtengruppe mit den Zielen, die Leistungsfähigkeit der beschäftigten Personen zu erhalten beziehungsweise zu stärken und die Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems zu erhöhen. In Kürze bedeutet dies, dass primär die Arbeit an den Menschen angepasst wird. Daher müssen bei der menschengerechten Gestaltung zunächst die menschlichen Körperabmessungen, Belastungsgrenzen, Seh- und Wirkräume berücksichtigt werden. Grundsätzlich ist allerdings festzuhalten, dass es keine optimale Gestaltung gibt, die allen potenziellen Nutzern und allen für ein Produkt denkbaren Aufgaben gleichermaßen gerecht wird. Ferner kommt neben der Auswahl und dem Einsatz ergonomischer Arbeitsmittel gerade auch in mobilen Arbeitsformen dem ergonomischen Verhalten der Beschäftigten eine etwas höhere Rolle zu als bei stationärer Arbeit. Damit wird entsprechend auch die Unterweisung in sicherem und gesundheitsgerechten Verhalten wichtiger.

Eine ergonomische Bewertung setzt die Kenntnis der zu beurteilenden Tätigkeit voraus, denn Anforderungen an Arbeitsmittel hängen in der Regel von der auszuführenden Aufgabe ab.

Grundlage einer ergonomischen Gestaltung ist daher die

- genaue Analyse der Arbeitsaufgabe,
- die Bestimmung der relevanten Beschäftigtengruppe mit ihren individuellen Leistungsvoraussetzungen und

- die Festlegung der Arbeitsteilung sowie der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine.

Zu einer ergonomischen Bewertung gehören allgemein:

- Arbeitsorganisation,
- Arbeitsumgebung,
- Arbeitsplatz,
- Arbeitsmittel und
- Arbeitsaufgabe.

Die ifaa-Checkliste zur ergonomischen Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln & Arbeitsumgebung unterstützt bei einer orientierenden ergonomischen Bewertung von Arbeitsplätzen im Rahmen von zum Beispiel Unternehmensbesuchen. Sie kann von Verbandsmitarbeitern, Beratern, Arbeitsschutzexperten, Betriebs- und Personalräten und Spezialisten für Betriebliche Gesundheitsförderung genutzt werden.

Das Vorgehen einer orientierenden ergonomischen Bewertung ersetzt keine Gefährdungsbeurteilung, kann diese aber sinnvoll ergänzen oder als Vorbereitung dazu dienen. Es handelt sich um eine Checkliste zu Orientierungszwecken, um Tätigkeiten, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung und Arbeitsplatz grob zu bewerten. Dabei ist anfangs eine stichpunktartige Erfassung der Rahmenbedingungen der zu beobachtenden Tätigkeit vorgesehen. Dies erleichtert die Zuordnung und die spätere Rückmeldung an das Unternehmen. Der Schlussbericht, d. h. eine Liste mit Kommentaren zu den negativ bewerteten (= verbesserungsbedürftigen) Punkten, und abzuleitende Maßnahmen hängen von den bewerteten Aspekten ab.

Fallen bei der Betrachtung Aspekte auf, die detaillierter betrachtet werden müssen, können zum Beispiel technische Regeln oder Informationen der Berufsgenossenschaften verwendet werden. Dazu finden sich im Literaturverzeichnis der Checkliste zahlreiche relevante Literaturempfehlungen, die sowohl der detaillierteren Betrachtung von bestimm-



Stephan Sandrock
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft



Sina Niehues
TU München

Veranstaltungen

Wichtiger Hinweis: Aufgrund der Corona-Pandemie können Termine verschoben werden, ganz ausfallen oder virtuell stattfinden. Wir bitten Sie, sich kurzfristig im Internet zu informieren.

26. November 2020 | 38. EntgeltFORUM: lohn&gehalt 2021

Diese Tagung versteht sich als »Deutschlands führende Payroll-Konferenz«. Sie ist buchbar als Präsenz- oder Online-Veranstaltung. Themen sind unter anderem:

- Auswirkungen der Corona-Maßnahmen bei Lohnsteuer und Sozialversicherung mit Folgen für Unternehmen
- Pandemiebedingte Gesetzesänderungen und virtuelles Arbeitsrecht

Zielgruppen: Geschäftsführer, Personalleiter und Leiter Entgeltabrechnung (Payroll) sowie Spezialisten auf dem Feld der Entgeltabrechnung und Payroll-Specialists, Sachbearbeiter für die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie Personalreferenten. Präsent sind Experten aus Ministerien und Praxis.

Internet: <https://bit.ly/31jclpl>
Ort: Frankfurt, optional online

8. Dezember 2020 | Jahrestagung Arbeitsschutz

Die Teilnehmer erhalten einen kompakten Überblick zu den aktuellen gesetzlichen Vorschriften und erfahren, wie sich die Neuerungen im Arbeitsschutz auf ihren Betrieb auswirken. Der Termin am 8. Dezember ist ausschließlich online geplant. Vorgesehene Präsenz-Termine: Hamburg (23. März 2021), Berlin (21. April 2021).

Anmeldung für die Online-Veranstaltung am 8. Dezember:
<https://bit.ly/2Gsg3W6>
Internet: <https://bit.ly/2Sh5Rmk>
Ort (8. Dezember): Online

10. und 11. Dezember 2020 | 6. Forum Betriebliches Eingliederungsmanagement

Wie kann ein professionelles BEM gelingen? Welche Instrumente sind dafür geeignet? Welche Maßnahmen sind abzuleiten? Wie kann BEM messbar gemacht werden? Das 6. Forum BEM des Instituts für Arbeitsfähigkeit stellt von der Analyse bis zur Evaluation Instrumente und Maßnahmen sowie optimale Handlungsmöglichkeiten zur Umsetzung eines professionellen BEM vor. Hinweis: Es besteht die Möglichkeit, online oder persönlich teilzunehmen.

Telefon für Rückfragen: +49 6131 6039840
Internet und Programm: <https://bit.ly/2G6Z3VV>
Ort: Berlin, optional online

21. Januar 2021 | 6. Freiburger Kongress Personalführung

Die Veranstalter versprechen »fundierte Einschätzungen zur Zukunft der hierarchischen Führung« durch den Experten Prof. Dr. Stefan Kühl. Dieser beschäftigt sich an der Universität Bielefeld mit der Soziologie von Organisationen.

Internet: <https://bit.ly/3jm6Tcn>
Ort: Freiburg

9. und 10. Februar 2021 | Kongress Arbeitsrecht

Diese Veranstaltung gibt einen umfassenden Überblick über die Neuigkeiten aus Gesetzgebung, Rechtsprechung und Personalmanagement. Er wird als hybride Veranstaltung ausgerichtet.

Internet: www.kongress-arbeitsrecht.de
Ort: Berlin, optional online

3. und 4. März 2021 | VDI-Konferenz »Künstliche Intelligenz«

Die Konferenz befasst sich mit Künstlicher Intelligenz (KI) in der Industrie und den damit verbundenen Herausforderungen. Experten aus Industrie und Wissenschaft informieren darüber, wie Unternehmen durch den Einsatz von KI Wettbewerbsvorteile erzielen können. Auch Anwendungsbeispiele aus ausgewählten Branchen und Einsatzgebieten sind Thema.

Internet: <https://bit.ly/34eCarr>
Ort: Berlin

3. bis 5. März 2021 | 67. GfA-Frühjahrskongress

Motto: »Arbeit HUMAINE gestalten«. Der Kongress bietet mehr als 200 Fachvorträge mit Ergebnispräsentationen aktueller Forschungsergebnisse. Ausrichter sind: die Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, und das Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) dieser Universität.

Internet: <https://bit.ly/3jme6JF>
Ort: Bochum, optional online

Save the Date: 9. und 10. Juni 2021 | ifaa-Fachkolloquium

Das Fachkolloquium ist die Jahresveranstaltung des ifaa. 2021 ist folgendes Leitthema angesetzt: »Digitalisierung bewältigen – Kompetenzen analysieren und entwickeln.« Referenten aus Wissenschaft und Unternehmen präsentieren aktuelle Trends der neuen Arbeitswelt und Erfolgsbeispiele aus dem betrieblichen Alltag. Der Veranstaltungsort wird noch bekanntgegeben.

Kontakt: Sonja Bobbert, Tel.: +49 211 54226-346
E-Mail: s.bobbert@ifaa-mail.de
Internet: www.arbeitswissenschaft.net
Ort: Düsseldorf

ifaa-Termin

Nr. 239 von 06/2020

- Interview: Karsten Tacke – Lage der M+E-Industrie in der Corona-Krise
- Vergütung: Entgelt-Modelle für agile Organisationen
- Homeoffice & Co: mobile Arbeit ganzheitlich gestalten
- ifaa-Projekt AnGeWaNT: effiziente Logistik mit Glascontainern 4.0
- Forschung: Innovationsressourcen produktiver nutzen
- ifaa-Projekt TransWork: Arbeiten in der Digitalisierung
- Wertstrommanagement: unternehmensübergreifende Prozesse optimieren
- Offensive Mittelstand: KMU stärken
- Arbeitsschutz: Bestandsaufnahme zum Thema »Lärm«
- Start-ups: der digitale KI-Assistent Neo
- Arbeitsrecht: betriebsbedingte Kündigungen

Nr. 238 von 02/2020

- Projekte zur Digitalisierung: AWA – neue Belastungsfaktoren;
- AnGeWaNT – Entwicklung hybrider Geschäftsfelder
- Benchmarking: Verdienstatistik NRW; M+E Benchmark Bayern
- Prozessorganisation: der MITO -Organisation 4.0-Ansatz
- ifaa-Publikation: Checkliste zur individuellen und organisationalen Resilienz
- Start-ups: Plattform für passgenaue Teams
- Normung: die DIN EN ISO 45001 und ihre Anforderungen an das Arbeitsschutzmanagement
- ifaa-Plattform: der interaktive Weg zu mehr Diversity und neuen Fachkräften

Nr. 237 von 11/2019

- Interview: Dirk Pollert über Autoindustrie, Konjunktur und Zuwanderer
- ifaa-Publikation: kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt
- Agile Unternehmen: Motivation durch Leistungs differenzierung
- Rückblick: ifaa-Fachkolloquium zur Digitalisierung Assistenzsysteme: Mitarbeiter optimal voranbringen
- Mensch-Roboter-Kollaboration: worauf KMU achten sollten
- ifaa-Praxishilfe: die 360°-Analyse für erfolgreiches Lean-Management
- Kennzahlen: was Ideenmanagement in der M+E-Industrie bringt
- ifaa-Projekt: INQA-Check »Vielfaltsbewusster Betrieb« – Abschlussbericht

Nr. 236 von 06/2019

- Zukunftsdialog 2030: Dieter Spath und Sascha Stowasser
- Arbeitszeit und Vergütung: Studienübersicht zu Schichtarbeit und Gesundheit
- Freiräume durch tarifliche Entgeltbänder
- Unternehmensexzellenz: Projekt APRODI – Digitalisierung in der Praxis
- TransWork: Projekte 4.0 für mehr Produktivität
- Montexas 4.0: Vorschau auf eine Montagetagung in Lemgo
- AnGeWaNT: hybride Wertschöpfung mit digitalen Tools
- Arbeits- und Leistungsfähigkeit: Psychische Störungen – ifaa-Handlungshilfe
- Verbundprojekt Prävention 4.0: neue Tools zur Nutzung von KI im Betrieb

Nr. 235 von 02/2019

- Vergütung: »Benchmark Aufgabenbezogene Entgelte« von Südwestmetall
- ifaa-Praxishilfe zur Einführung von leistungs-fördernden Entgelten
- Shopfloor-Management für KMU
- Mit dem ifaa-Planspiel Learn2Lean Prozesse verbessern
- Praxisbeispiel – das ELABO Shopfloor Execution System (SES)
- Mit pro-aktiver Schwachstellenerkennung produktiver werden
- Digitalisierungs-Debatte: Wer wird führen? Mensch oder Maschine?
- ifaa-Aktivitäten rund um Menschen im Betrieb:
 - ▶ Workshops für eine bessere Führungskultur
 - ▶ Projekt »STÄRKE« – der Abschlussbericht
 - ▶ Projekt »Vielfaltsbewusster Betrieb«

Nr. 234 von 11/2018

- Interview: DIN-Chef Christoph Winterhalter und Tim Jeske zur Normung 4.0
- Mehr Flexibilität für alle: der neue M+E-Tarif 2018
- ENTGELTKOMPASS: Wer verdient was?
- Additive Fertigung: Chancen für neue Produktion in Deutschland
- STEPS: Online-Auswahlhilfe für Industrie 4.0-Lösungen
- Ergonomie 4.0: neue Verfahren digital vorplanen und veranschaulichen
- ifaa inside:
 - ▶ Rückschau Fachkolloquium
 - ▶ INQA-Check »Vielfaltsbewusster Betrieb«
 - ▶ Selbstbewertungscheck zur gesunden Einführung von 4.0-Technologien

Nr. 233 von 06/2018

- Interview: Christoph M. Schmidt und Sascha Stowasser zur digitalen Zukunft
- Arbeitszeit: wie sie gesundheitsgerecht gestaltet werden kann
- Entgelt: mehr Gerechtigkeit durch Kennzahlen
- KVP 1: Reifegradmodell für Unternehmen
- KVP 2: Mitarbeiter einbinden, Verbesserungen voranbringen
- Mensch & Roboter: Akzeptanz für die Kollaboration schaffen
- Exoskelette: Trends und Perspektiven für die Produktion
- KMU und Industrie 4.0: wie Sie die Mitarbeiter mitnehmen
- Digitalisierung: der Readiness-Check
- Gefährdungsbeurteilung: Beispiel Leoni Special Cables GmbH
- ifaa-Projektberichte: STÄRKE, Prävention 4.0

Nr. 232 von 02/2018

- Interview: Herausforderungen im Wissenschaftsjahr zur Zukunft der Arbeit – Ausblick von Sascha Stowasser, Sven Hille, Frank Lennings und Stephan Sandrock
- Rückblick: 3. Arbeitgeberforum »Zukunft der Arbeit«
- Arbeitszeitgestaltung: fit für die Digitalisierung
- Montageassistenzsysteme: Trends und Anwendung
- TransWork-Umfrage zum künftigen Produktivitätsmanagement
- Diskussion über den Arbeitsmarkt 4.0
- Digitaler Wandel 3: Bericht zum Kongress Prävention 4.0
- Demografie 1: Planspiel zur Sensibilisierung
- Demografie 2: lidA-Studie – wie lange und warum Ältere im Arbeitsleben bleiben
- Demografie 3: Ältere richtig führen – aber wie?
- ifaa-Projekt INQA-Check: Chancen durch Diversity sichern

Betriebspraxis & Arbeitsforschung –
Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft
www.arbeitswissenschaft.net/mediathek/zeitschriften-iffaa/
ISSN 2191-6268

Herausgeber

iffaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56
40474 Düsseldorf
Telefon: + 49 211 54 22 63-0
Telefax: + 49 211 54 22 63-37
www.arbeitswissenschaft.net

Ansprechpartnerin ifaa:

Christine Molketin
Telefon: + 49 211 54 22 63-26
E-Mail: c.molketin@iffaa-mail.de

Verlag

Joh. Heider Verlag GmbH
Paffrather Str. 102 – 116,
51465 Bergisch Gladbach
Telefon: 02202-9540-0
Fax: +49 (2202) 21531
www.heider-druck.de

Redaktion

Carsten Seim, avaris konzept
Telefon: +49 228 3694420
E-Mail: c.seim@avaris-konzept.de
im Auftrag der Joh. Heider Verlag GmbH

Layout

Claudia Faber
Telefon: + 49 65 97/924 91 10
E-Mail: gestaltbar@netcologne.de

Druck

Heider Druck GmbH
Paffrather Str. 102–116,
51465 Bergisch Gladbach
www.heider-druck.de

Leserservice/Abonnement

Joh. Heider Verlag GmbH
Ansprechpartnerin:
Nicole Jaumann
Telefon: 02202/9540-338
Fax: 02202-21531
E-Mail: Nicole.Jaumann@heider-medien.de

Bezugsbedingungen

Abonnement für 3 Hefte jährlich 22,40 Euro
zzgl. Versandkosten
Einzelpreis 9,80 Euro zzgl. Versandkosten
Vorteilspreis für Studenten: 15,80 Euro
(inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten) gegen Nachweis.
Kündigungen sind mit einer Frist von 3 Monaten
zum Ende des Kalenderjahres möglich.

Soweit in der Zeitschrift »Betriebspraxis & Arbeitsforschung« namentlich gezeichnete Aufsätze und Beiträge enthalten sind, handelt es sich nicht um offizielle Verlautbarungen des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Die Veröffentlichungen erfolgen, um die Diskussion auf diesen Gebieten zu fördern. Deshalb ist die Redaktion auch für kritische Stellungnahmen stets dankbar.

NEU



Arbeitsrecht Top- aktuell 2020

Fehlervermeidung

Die Schriftenreihe wendet sich an Personalverantwortliche und ihre Ratgeber.

Aus Arbeitgebersicht

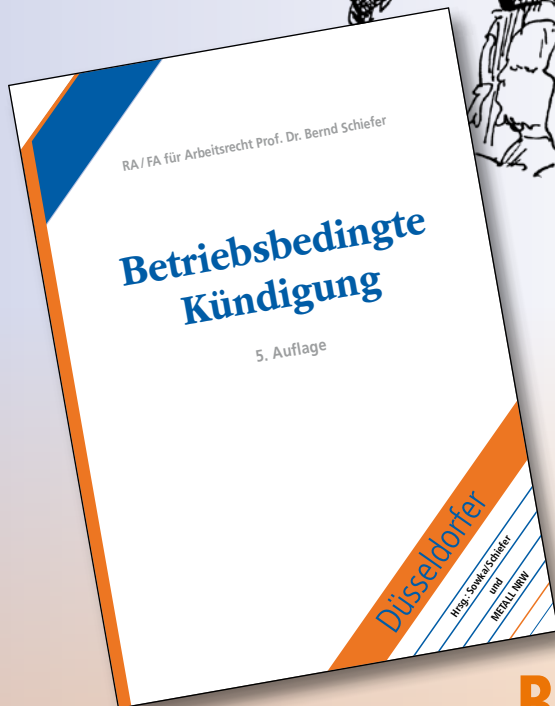
werden die wichtigsten Probleme anhand zahlreicher Beispiele, Musterformulierungen und Checklisten behandelt – zuverlässig und kompakt.

Kompetent

Die Verfasser sind langjährige Experten des Arbeitsrechts und durch zahlreiche Veröffentlichungen bekannt.

Zuverlässiger Ratgeber

Herausgeber der Schriftenreihe „Düsseldorfer“ sind Hans-Harald Sowka und Rechtsanwältin Prof. Dr. Bernd Schiefer sowie der Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.



Betriebsbedingte Kündigung,
5. Aufl., DIN A 4, 176 Seiten,
47,80 € inkl. MwSt.

Prof. Dr. Bernd Schiefer

Betriebsbedingte Kündigung

Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind Unternehmen häufig gezwungen, betriebsbedingte Personalanpassungen vorzunehmen. Etwaige Kündigungsschutzprozesse können nur erfolgreich geführt werden, wenn betriebsbedingte Kündigungen und etwaige Kündigungsschutzverfahren sorgfältig vorbereitet werden. Hierfür bedarf es der genauen Kenntnis aller zu beachtenden gesetzlichen Regelungen sowie der – zum Teil schwierigen – aktuellen höchstrichterlichen Rechtsprechung.

Das Werk führt in bewährter Weise anhand vieler Beispiele in 10 Prüfungsschritten zuverlässig und top-aktuell durch die komplizierte Materie. Der Praktiker erhält so eine zuverlässige Anleitung für die Vorbereitung betriebsbedingter Kündigungen und etwaiger Kündigungsschutzverfahren.

Die kompakte und anschauliche Darstellung hilft Fehler zu vermeiden und erspart eine zeitraubende Recherche.

■ Telefonische Bestellungen bitte unmittelbar richten an: Düsseldorfer Schriftenreihe z. Hd. Frau Helga Albrand
Uerdingerstr. 58-62, 40474 Düsseldorf, Telefon: 0211/4573-268 oder über Internet: www.duesseldorfer-schriftenreihe.de

Per Fax geht's schneller: FAX – 0211 / 45 73 -231

Düsseldorfer
Sowka/Schiefer

