

Personalmanagement in der Produktionswirtschaft in Dortmund

Status und Zukunftschancen

Im Auftrag der Wirtschaftsförderung Dortmund

Dortmund, Dezember 2009

Inhalt

1	Zielsetzung der Studie	3
2	Struktur der befragten Unternehmen	5
2.1	Zielgruppe und Methode.....	5
2.2	Struktur der Unternehmen	5
3	Ergebnisse der Befragung	9
3.1	Allgemeine Ergebnisse.....	9
3.1.1	Wettbewerbsvorteile und Entwicklungspotentiale	9
3.1.2	Bewertung der Wirtschaftsregion.....	11
3.1.3	Auswirkung der Wirtschaftskrise.....	12
3.1.4	Reaktionsmuster auf die Wirtschaftskrise.....	14
3.2	Ergebnisse der Befragung zum Personalmanagement	16
3.2.1	Schwerpunkte im Personalmanagement.....	16
3.2.2	Herausforderungen im Personalmanagement.....	17
3.3	Unterstützungswünsche der Unternehmen	18
4	Interpretation der Ergebnisse	20
5	Empfehlungen zum Personalmanagement in der Produktionswirtschaft	22
5.1	Netzwerk Personalmanagement	22
5.2	Gesprächsrunde Produktionswirtschaft.....	23
6	Weitere Erkenntnisse.....	24
6.1	Ausbildung.....	24
6.2	Meinungen der Verbände	24
6.3	Erkenntnisse außerhalb des Personalbereichs.....	25

1 Zielsetzung der Studie

Nach Jahren permanenter Schrumpfung hat sich die verbliebene Produktionswirtschaft in Dortmund auf einem veritablen Niveau stabilisiert. In jüngster Zeit waren sogar wieder Beschäftigungszuwächse zu verzeichnen. 26.700 Beschäftigte waren 2008 in Unternehmen der klassischen produzierenden Branchen vertreten¹. Dies sind ca. 16 % Prozent der in Dortmund sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die wichtigste Branche ist die metall- und elektroverarbeitende Industrie zusammen mit dem Maschinenbau. Aber auch die Medizin- sowie die Mess- und Regeltechnik sind von großer Bedeutung, sowie die produktionsnahen Dienstleistungen jeder Art. Dabei ist die Produktionswirtschaft ausgesprochen mittelständisch strukturiert.

Für die Produktionswirtschaft spielen neben Aspekten des Technologie und Innovationstransfers Wissenschaft – Wirtschaft und infrastrukturellen Rahmenbedingungen (Verkehrsanbindung, Flächenmanagement) personalpolitische Fragestellungen eine zunehmende Bedeutung für die Zukunft. Nachwuchs- und Fachkräftemangel im Facharbeiter- wie im Ingenieursbereich bestimmen deutschlandweit bereits die politische Diskussion, ein Thema, das sich auch durch den aktuellen Kriseneinbruch nicht erledigt hat. Der globale Wettbewerb bestimmt zudem deutlich die Entwicklung der Produktionswirtschaft, die einen erhöhten Bedarf an unternehmensbezogenen Dienstleistungen entwickelt. Auch die Dienstleistungsqualität einer Region zur Realisierung von worklife-balance wird zunehmend zu einem harten Standortkriterium.

Es ist allerdings nicht bekannt, welchen personalpolitischen Herausforderungen sich die Unternehmen der Produktionswirtschaft in Dortmund aktuell in Zeiten der Krise wie perspektivisch gegenüber sehen und wie sie die Rahmenbedingungen in Dortmund zur Bewältigung dieser Herausforderungen bewerten.

Im Rahmen der Studie sollen folgende Fragestellungen bearbeitet werden:

- Mit welchen Herausforderungen sehen sich Unternehmen der Produktionswirtschaft in Dortmund in Bezug auf ihr Personalmanagement konfrontiert.
- Wie bewerten sie den Standort Dortmund unter diesem Aspekt.
- Welche Unterstützungsangebote & Dienstleistungsangebote werden in welchem Umfang und Qualität erwartet und ggf. vermisst.
- Im Ergebnis soll eine Einschätzung darüber vorliegen, ob sich für die städtische Wirtschaftsförderung hieraus ein relevanter Handlungsbedarf ableitet.

¹[1] 26.700 Beschäftigten bezogen auf die gesamte Produktions- und produktionsnahe Dienstleistungswirtschaft

Auf Basis der Erkenntnisse sollen erste konkrete Handlungsempfehlungen erstellt werden. Dabei sind vorliegende aktuelle Studien, wie zum Beispiel der Abschlussbericht „Zukunft der Arbeit in Dortmund“ aus dem Februar 2008 mit einzubeziehen. Die Handlungsempfehlungen sollten auch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise berücksichtigen. Das umfangreiche Beratungs- und Dienstleistungsangebot der Wirtschaftsförderung Dortmund mit der Branchenentwicklung des dortmund-projects, dem Team Menschen und Kompetenzen und der Regionalagentur wurde in der Studie berücksichtigt und sollte mit den Unternehmen mit dem Schwerpunkt Personalmanagement angesprochen werden. Es sollten Empfehlungen erarbeitet werden, die auch schnell in Dortmund umsetzbar sind und den Unternehmen auch kurzfristig helfen können.

2 Struktur der befragten Unternehmen

2.1 Zielgruppe und Methode

Die Vorstudie ist auf Basis von Expertengesprächen mit betrieblichen Akteuren der Produktionswirtschaft sowie ergänzend mit Vertretern der Verbände, Wissenschaft und Bildungsträgern durchgeführt worden. Die Auswahl ist durch die Dortmunder Wirtschaftsförderung und CE/SI vorgenommen worden. Bei der Auswahl der Unternehmen sind die verschiedenen Fachbereiche der Produktionswirtschaft in Dortmund anteilig berücksichtigt worden. Gleiches gilt für die Größenklassen der Betriebe.

Insgesamt wurden 25 Unternehmen und 8 Verbände/ Institutionen aus der Region Dortmund angesprochen, 17 Unternehmen und 5 Verbände/ Institutionen haben an der Befragung teilgenommen. Die Interviewgespräche in den Unternehmen wurden mit der Geschäftsführung oder bei größeren Unternehmen mit der Personalleitung geführt. Bei den Verbänden waren die Vertreter der regionalen Verbandseinheiten die Ansprechpersonen.

Die Befragung ist anhand eines teilstandardisierten Gesprächsleitfadens durchgeführt worden, der im Vorfeld mit dem Auftraggeber abgestimmt worden ist. Die Ergebnisse sind vergleichend anonym ausgewertet worden. Auf Grund der kleinen Untersuchungsgesamtheit können die Ergebnisse nicht als repräsentativ gelten, sie geben jedoch einen Eindruck hinsichtlich der Bewertung des Standortes Dortmund und der betrieblichen Bedarfe in der aktuellen wirtschaftlichen Krise und bezogen auf das relevante Thema Personalmanagement.

2.2 Struktur der Unternehmen

Bei der Auswahl der zu befragenden Unternehmen wurde darauf geachtet, möglichst die Branchenstruktur der Produktionswirtschaft in Dortmund abzubilden. Demnach haben von den 17 befragten Unternehmen fünf Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau (29%), vier Unternehmen aus der Branche Medizin-, Mess-, Steuer- und Regeltechnik (24%) und drei Unternehmen aus der Branche Metallerzeugung und -bearbeitung (18%) an der Befragung teilgenommen. Ferner hat sich jeweils ein Hersteller aus den Bereichen Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren, chemischen Erzeugnissen und Metallerzeugnissen beteiligt. Zwei befragte Unternehmen gehören zu den sonstigen Branchen.

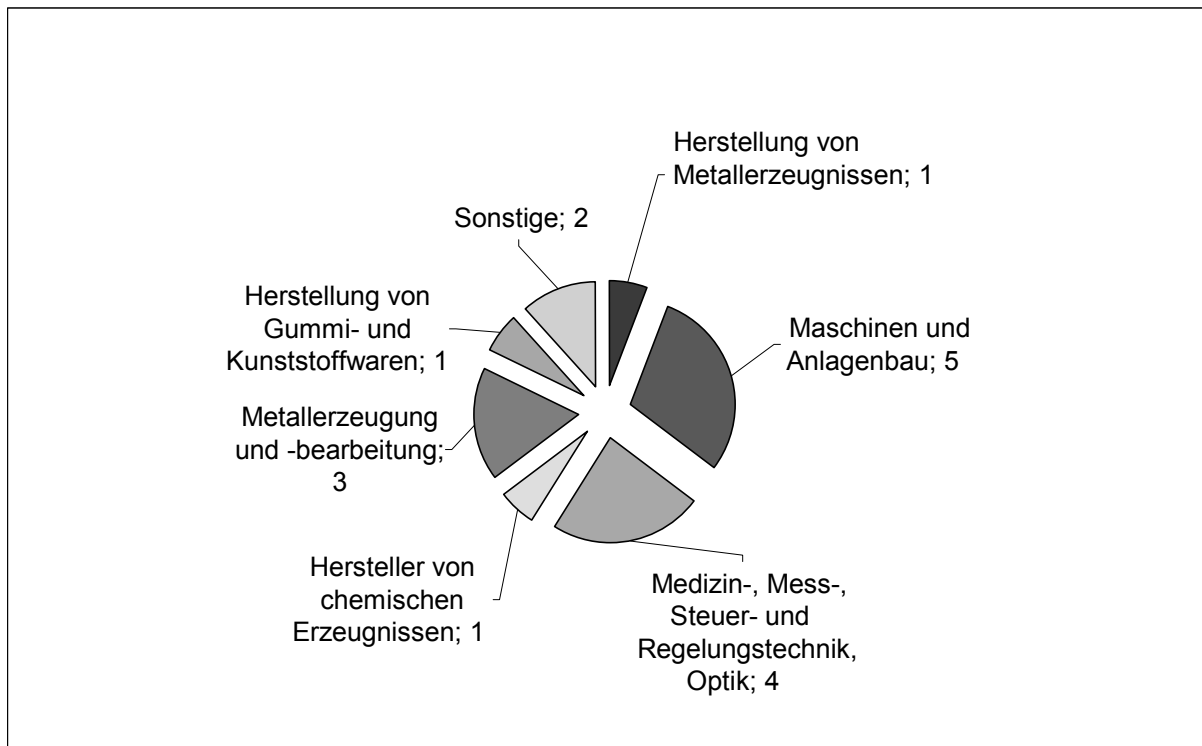


Abb. 1 Branchenverteilung

Bezogen auf die Umsatzverteilung wurden Unternehmen aller Umsatzkategorien in die Befragung einbezogen. Kleine Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 10 Mio. € sind mit fünf Unternehmen (29%) vertreten, in der Umsatzgröße 10 - 50 Mio. € sind drei Unternehmen (18%) vertreten. In den Umsatzgrößen 50-250 Mio. € und größer 250 Mio. € wurden jeweils vier Unternehmen (24%) berücksichtigt. Die Personalleitung eines Unternehmens konnte keine Angaben zum Umsatz machen.

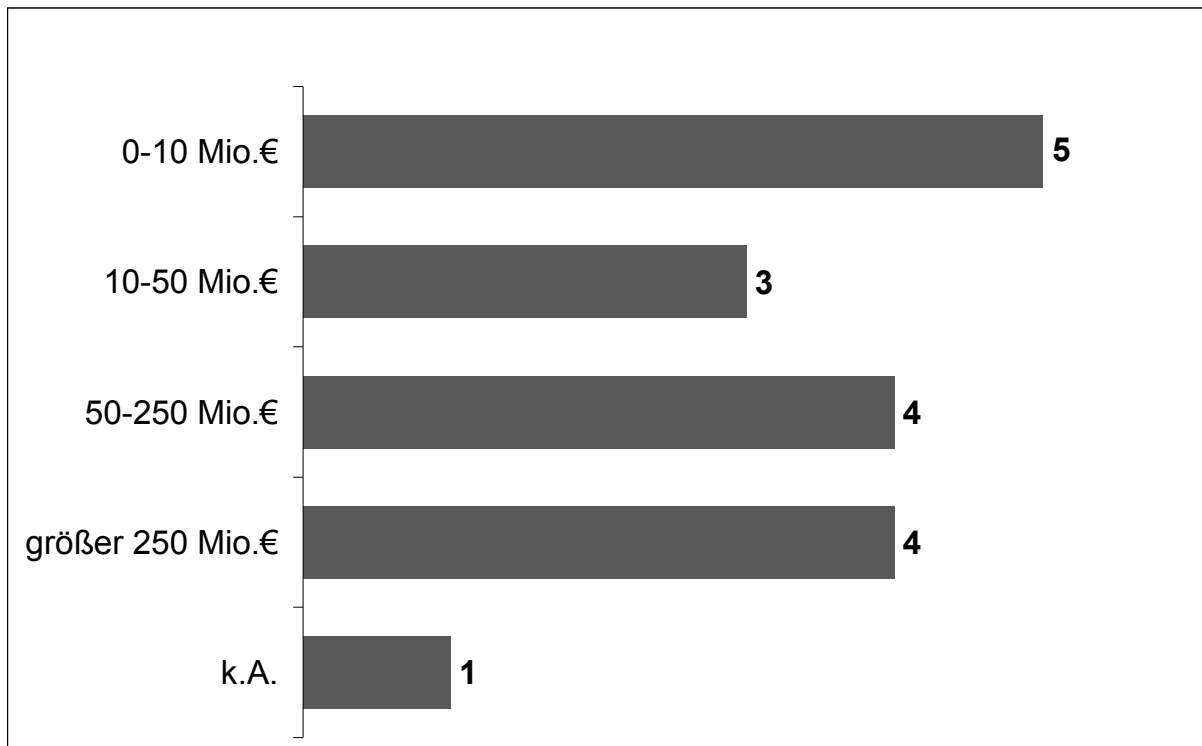


Abb. 2 Umsatzverteilung, Stand 08

Betrachtet man die Verteilung der Beschäftigtenzahlen, so stellt man fest, dass die Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 50-100 Mitarbeiter/innen die größte Gruppe (sieben Betriebe, 41%) der befragten Unternehmen ist. In der Kategorie 100-250 Mitarbeiter/innen sowie bis 50 Beschäftigte waren jeweils drei Unternehmen vertreten. Die Großunternehmen ab 250 Beschäftigte haben mit vier Unternehmen an der Befragung teilgenommen.

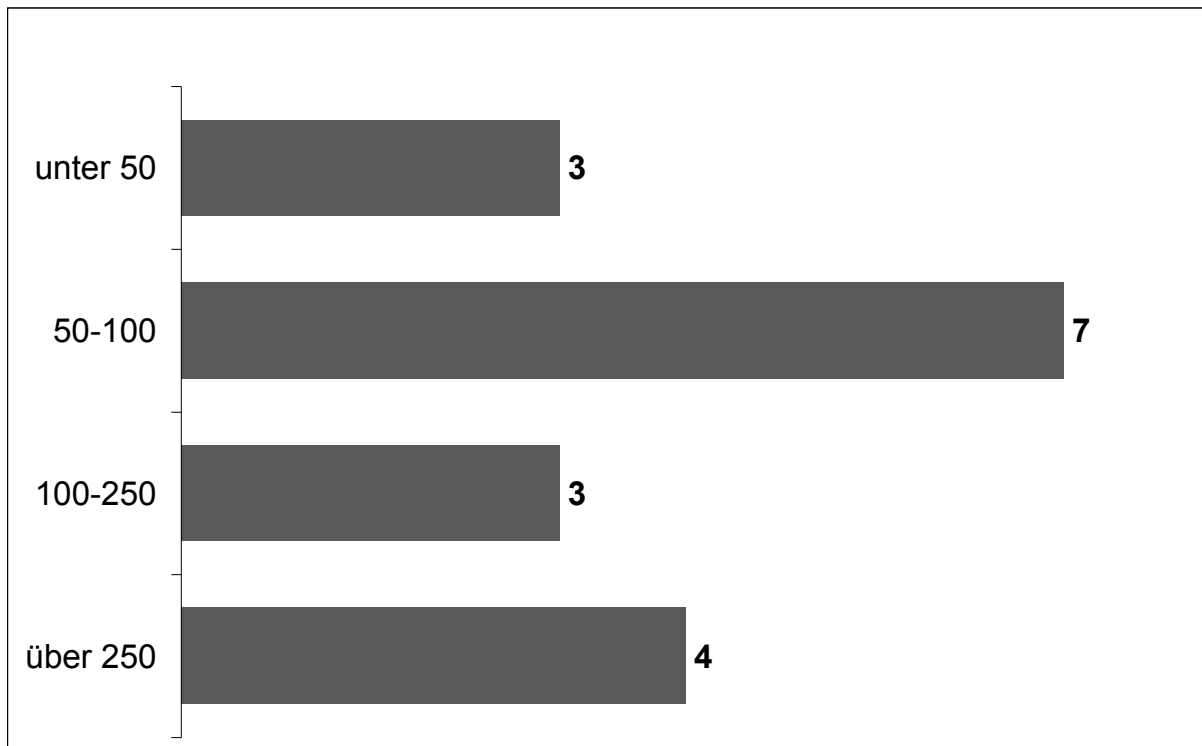


Abb. 3 Verteilung der Beschäftigtenanzahl, Stand 08

In den 17 befragten Unternehmen waren nach Angaben des Unternehmens im Jahr 2008 insgesamt 6.188 Mitarbeiter/innen tätig. Die Prognose der Unternehmensleitungen sieht für das Jahr 2009/2010 insgesamt einen leicht negativen Trend bei den Personalzahlen, die Schätzungen gehen von 5.939 Beschäftigten aus.

3 Ergebnisse der Befragung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt. Anfangs stehen die allgemeinen Ergebnisse, der zweite Punkt befasst sich im Speziellen mit den Ergebnissen zum Personalmanagement.

3.1 Allgemeine Ergebnisse

Bei den allgemeinen Ergebnissen stehen anfangs die Wettbewerbsvorteile und Entwicklungspotentiale, anschließend erfolgt die Bewertung der Wirtschaftsregion, die Bedeutung der Vernetzung in der Region, die Auswirkungen der Wirtschaftskrise und abschließend die Reaktionsmuster auf die Wirtschaftskrise.

3.1.1 Wettbewerbsvorteile und Entwicklungspotentiale

Zum Einstieg der Interviews wurden die Unternehmen nach ihren Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen gefragt. Dabei ist zu beachten, dass der Focus der Gespräche immer auf dem Thema Personal lag und teilweise mit den Personalverantwortlichen gesprochen wurde. So spielten bestimmte Themen in den Gesprächen keine besondere Rolle.

Die befragten Unternehmen sehen ihre Hauptstärke in ihrer Flexibilität, zeitnah auf Kunden-/Marktanforderungen zu reagieren. Voraussetzungen hierfür sind die hoch qualifizierten Mitarbeiter/innen sowie die schlanken Strukturen im Unternehmen. Insbesondere kleine Unternehmen verfügen über ein hohes Maß an Flexibilität, bedingt durch ihre schlanken Strukturen und kurzen Entscheidungswege. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter eher Allrounder sind und auf die Kundenwünsche schnell und unkonventionell eingehen können.

Technologievorsprung und die Nähe zum Kunden werden als weitere Vorteile gegenüber Wettbewerbern gesehen, da überwiegend kunden-/auftragsbezogen gefertigt wird. Somit versuchen die Unternehmen einen Preiswettbewerb zu umgehen. Größere und konzerngebundene Unternehmen verfügen über mehr Möglichkeiten, technologische Entwicklungen voranzutreiben. Neben den finanziellen Faktoren spielen die Synergieeffekte eine Rolle. Zudem können die Unternehmen durch ihre Größe, Bekanntheit und Attraktivität Fachkräfte und Nachwuchskräfte von den Hochschulen eher gewinnen und verfügen daher über entsprechendes Potential für Entwicklungsarbeit.

Mittelständische Unternehmen versuchen sich eher auf Nischen zu fokussieren, um dort technologische Innovationen zu platzieren.

Produktspektrum und Serviceleistungen spielen aus Sicht der befragten Unternehmen eher eine untergeordnete Rolle im Wettbewerb. Beim Produktspektrum sehen die Unternehmen den Vorteil, dem Kunden eine entsprechende Vielfalt zu bieten,

andererseits werden gerade in der Krisenzeit die Kosten der Komplexität und der Nutzen kritisch bewertet. Bei den Serviceleistungen und der Kundennähe versuchen vor allem kleinere Unternehmen sich von größeren Wettbewerbern in der Region abzuheben.

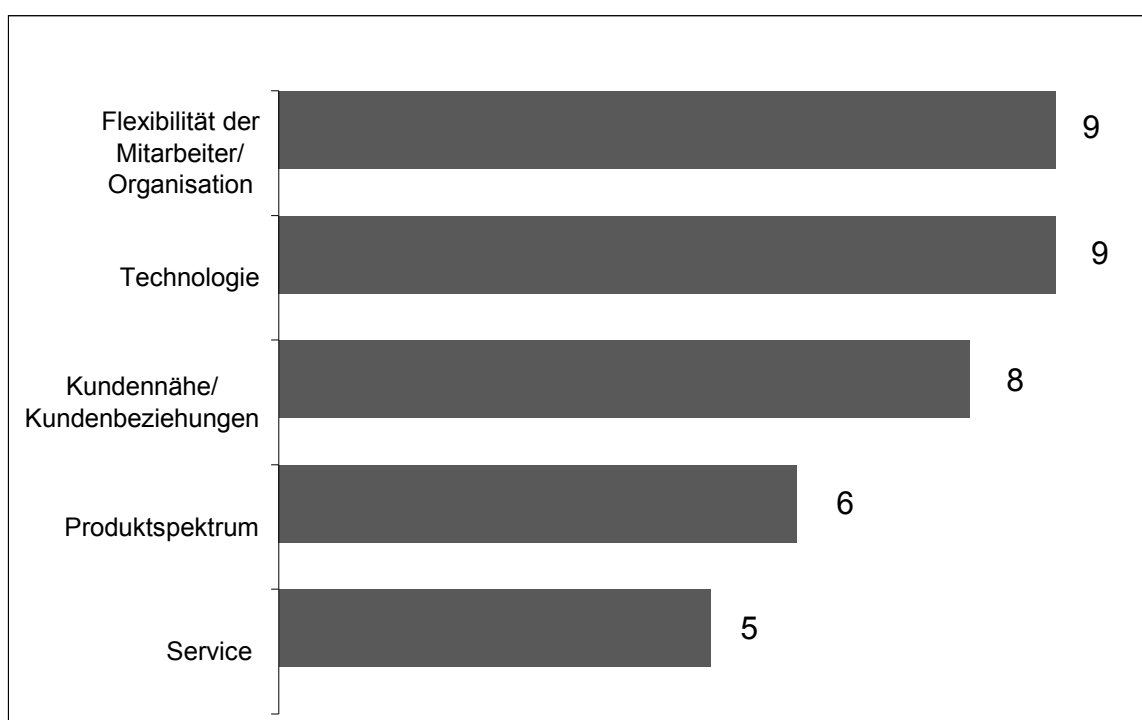


Abb. 4 Wettbewerbsvorteile aus Sicht der Unternehmen
Mehrfachnennung möglich

Im Folgenden wurden die Unternehmen nach den möglichen Entwicklungspotentialen in der Zukunft befragt.

Erschließung neuer Kunden und Märkte gehört zu den wichtigen Aufgaben, die Unternehmer/innen in der näheren Zukunft sehen. In den meisten Fällen geht die regionale Ausweitung in Richtung Osteuropa und China/Asien. Größere und konzerngebundene Unternehmen sind auf Grund ihrer Strukturen international tätig, die Chancen der Globalisierung und Wachstumsmöglichkeiten sehen heute insbesondere die mittelständischen Unternehmen. Die kleinen Unternehmen konzentrieren sich stärker auf den regionalen Markt.

Um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sicherzustellen, sind ferner Investitionen in neue Produkte und Maschinen notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile zu sichern und auszubauen. Gerade die kleinen und mittelständischen Unternehmen sehen den Bedarf, den Maschinenpark zu modernisieren, um den Anforderungen der Kunden hinsichtlich z.B. der Qualität zu genügen.

Kostenreduzierung und Optimierungsmaßnahmen stehen kurzfristig auf dem Plan. Vor allem bei größeren Unternehmen, wo ein gewisser administrativer Apparat aufgebaut wurde, wird derzeit alles auf den Prüfstand gestellt.

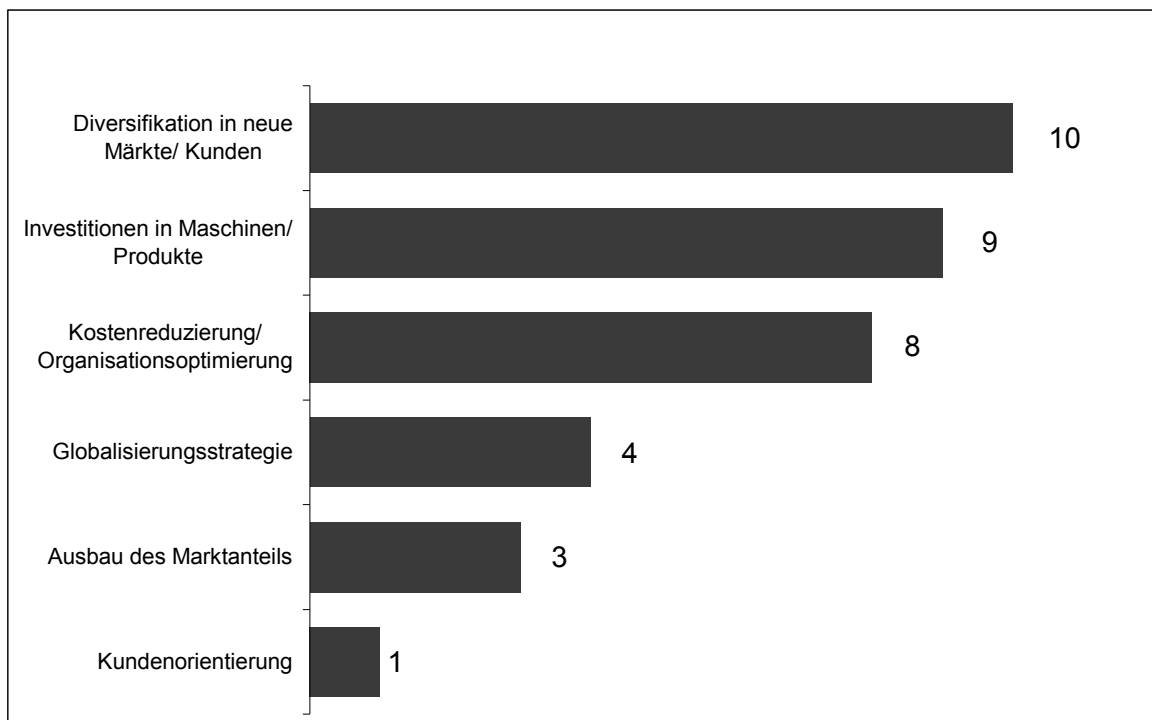


Abb. 5 Entwicklungspotentiale
(Mehrfachnennung möglich)

3.1.2 Bewertung der Wirtschaftsregion

Insgesamt wird die Wirtschaftsregion Dortmund positiv bewertet. 54% der befragten Unternehmen sehen für sich Vorteile am Standort Dortmund, 24% haben eine neutrale Sicht.

Die Infrastruktur (Autobahnnetz, Hafenanbindung,.....) wird besonders positiv hervorgehoben, da alle Unternehmen heute von der Logistik, insb. schnellen Transportwegen, abhängig sind.

Die Nähe zu Hochschulen/Instituten stellt einerseits eine Plattform für die Rekrutierung von Fachkräften/ Spezialisten dar, andererseits bietet sie wichtige Partnerschaften bei der Entwicklung technischer Lösungen. Des Weiteren wird die Konzentration von Lieferanten und Dienstleistern im Ruhrgebiet als vorteilhaft gesehen.

Bezogen auf das vorhandene Fachkräftepotential in der Region, sehen die Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten, Fachkräfte für Produktionswirtschaft und insbeson-

dere für kleine und mittelständische Unternehmen zu gewinnen. Diese stehen nicht im Fokus der regionalen Vermarktung.

Über 80% der befragten Unternehmen sehen die regionale Vernetzung als wichtig bis sehr wichtig an. Die Ziele, die damit verfolgt werden, sind sehr unterschiedlich.

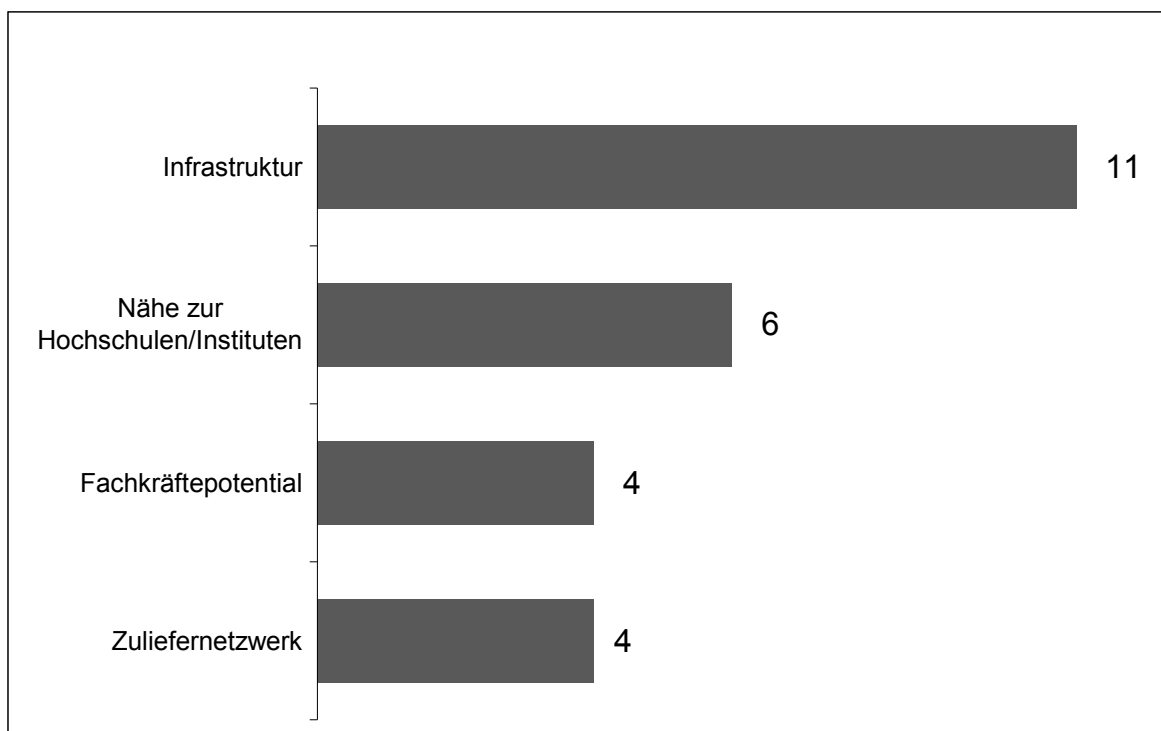


Abb. 6 Standortvorteile Dortmund
(Mehrfachnennung möglich)

3.1.3 Auswirkung der Wirtschaftskrise

11 von 17 befragten Unternehmen rechnen für das Kalenderjahr 2009 mit gravierenden Umsatzrückgängen im Zuge der Wirtschaftskrise. Acht davon gehen von einem Rückgang von über 20% aus.

Dennoch sind die meisten Unternehmen zuversichtlich und gehen davon aus, dass die zurückgestellten Projekte/ Investitionen der Kunden und damit der Umsatz in den nächsten Monaten und Jahren noch realisiert werden können.

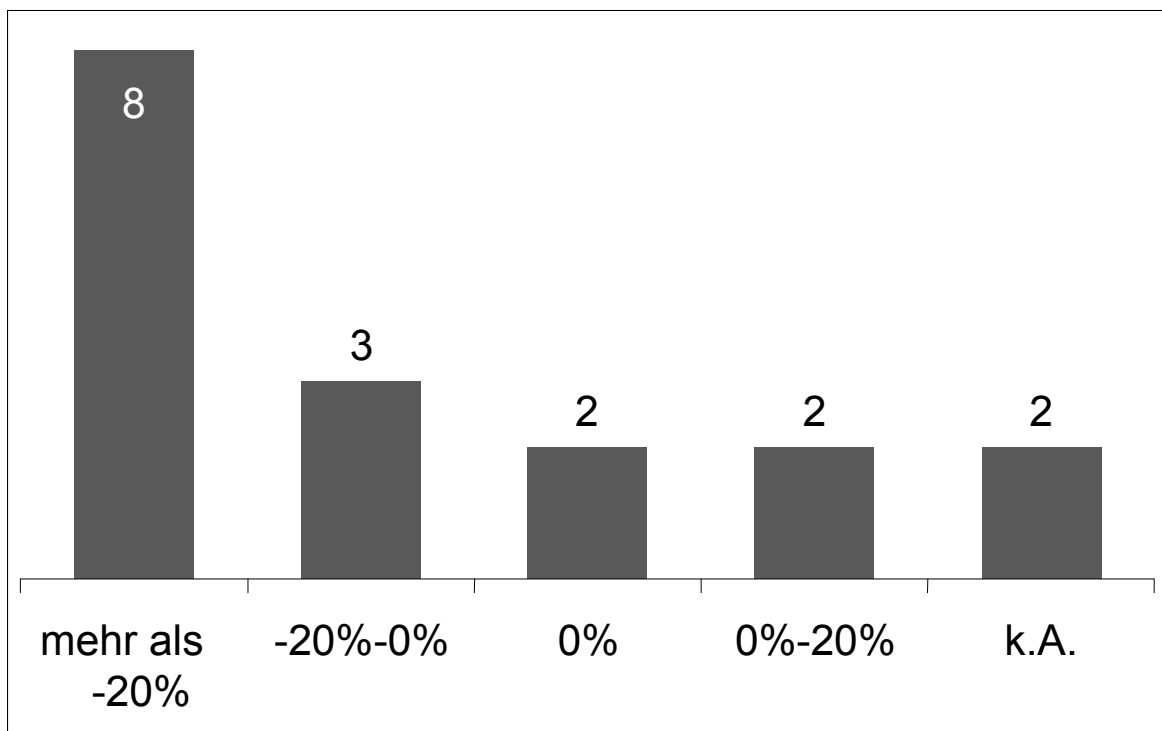


Abb. 8 Umsatzveränderung Prognose 2009

Vor diesem Hintergrund sieht die Personalpolitik in der Mehrzahl der Unternehmen vor, die Stammebelegschaft und damit das im Unternehmen vorhandene Know-how nach Möglichkeit zu halten. Dies geschieht in der Regel durch Ausschöpfung von Flexibilisierungsmaßnahmen und der aktuellen Regelungen zur Kurzarbeit. Diese wird ausdrücklich gelobt. Nur in Einzelfällen sind Entlassungen geplant oder wurden bereits durchgeführt. Leiharbeit wurde jedoch überall deutlich reduziert.

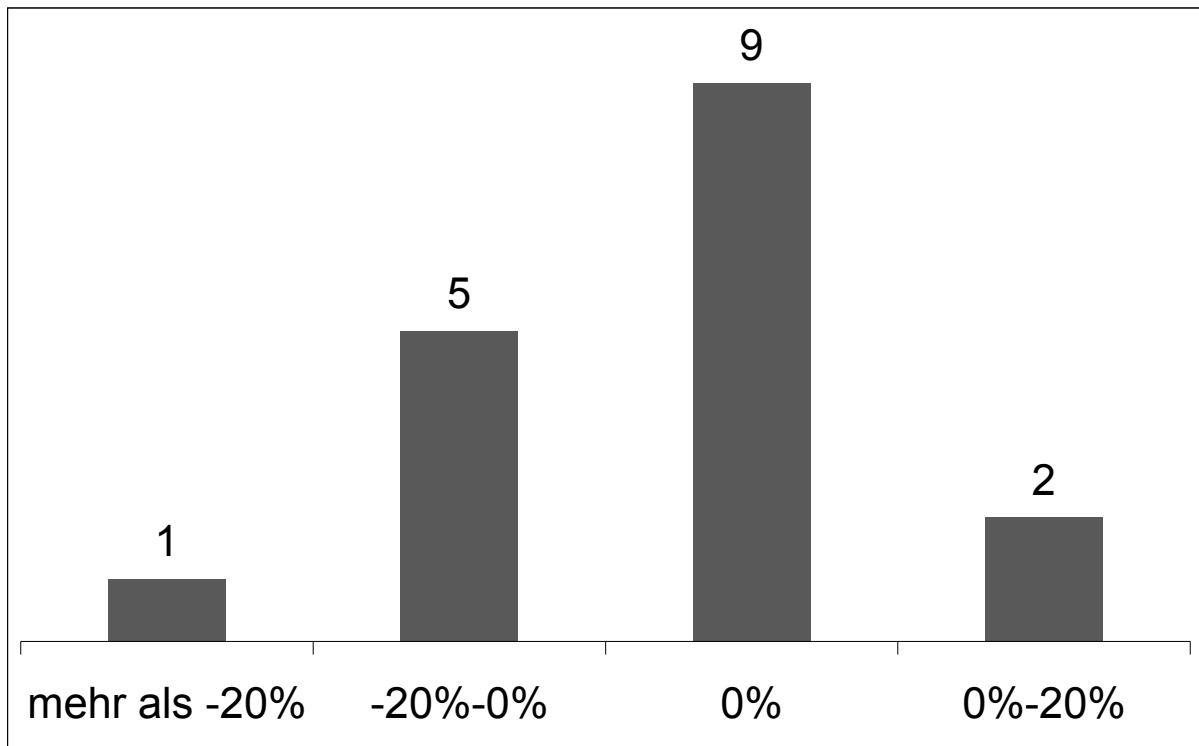


Abb. 9 Veränderung der Beschäftigtenzahl

3.1.4 Reaktionsmuster auf die Wirtschaftskrise

Die Reaktionsmuster auf die Wirtschaftskrise sind bei den betroffenen Unternehmen ähnlich:

- Unternehmen, die **Leiharbeiter/innen** beschäftigen, haben diese im ersten Schritt reduziert oder gänzlich **abgebaut**. Dies betrifft insbesondere die größeren Unternehmen, die z.T. über eine Vielzahl von Leiharbeiter/innen verfügen.
- Im zweiten Schritt hat die Mehrzahl der Unternehmen konsequent über alle Unternehmensbereiche die **Arbeitszeitkonten abgebaut**, Urlaubstage vorgezogen und weitere Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung ausgeschöpft. Diese Maßnahmen wurden unabhängig von der Unternehmensgröße durchgeführt.
- Parallel zu den personalpolitischen Maßnahmen werden zahlreiche **Maßnahmen zur Kostensenkung** eingeleitet, z.B. Optimierung der Lagerbestände, Einkaufsoptimierung etc. Insbesondere größere Unternehmen, die mit größeren Volumina arbeiten, sehen in den Maßnahmen nennenswerte Einsparungsmöglichkeiten.
- Personalabbau wurde nur in zwei Unternehmen vorgenommen und zwar im sehr geringen Umfang.

- Über die Hälfte der befragten Unternehmen (12) hat **Kurzarbeit** eingeführt, der Umfang ist sehr individuell, reicht von 10% bis 50%. Nach einer groben Abschätzung sind ca. 1.000 – 1.200 Beschäftigte im Monat in Kurzarbeit.

Umfang der KUG	Anzahl Unternehmen
0-10%	3
10-20%	4
20-30%	2
über 30%	3

Abb. 10 Umfang der Kurzarbeit

- Der Umfang der Kurzarbeit wird situationsbedingt laufend angepasst. Die Kurzarbeit wird i.d.R. in den produktiven Bereichen eingesetzt, Verwaltung wird davon oft ausgenommen.
- Freiräume teilweise werden für Optimierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen genutzt. Fördermöglichkeiten werden jedoch nur eingeschränkt genutzt.
- Notwendige und geplante Investitionen z.B. in Maschinen oder EDV werden von den meisten Unternehmen trotz Krise getätigt. Langfristige und große Aktivitäten werden derzeit zurückgestellt.

3.2 Ergebnisse der Befragung zum Personalmanagement

In den folgenden Punkten werden im speziellen die Ergebnisse zum Personalmanagement dargestellt. Ausgangspunkt sind die personalpolitischen Schwerpunkte. Anschließend werden die Herausforderungen im Personalmanagement beschrieben.

3.2.1 Schwerpunkte im Personalmanagement

Ausbildung

Die Ausbildung hat einen hohen Stellenwert in der Produktionswirtschaft, 80% der befragten Unternehmen bilden aus, überwiegend für den eigenen Bedarf. Ausbildungen im kaufmännischen und technischen Bereich werden angeboten, die Anzahl der technischen Ausbildungsplätze überwiegt in den befragten Unternehmen. Zu den häufigsten technischen Ausbildungsberufen zählen aktuell Verfahrens-, Zerspanungs-, Industriemechaniker sowie Fachkräfte für Lagerlogistik.

Die Betreuung der Auszubildenden liegt i.d.R. in der Hand der einzelnen Abteilungsleitungen. Die Zusammenarbeit mit der IHK wird an dieser Stelle positiv bewertet. Die schulischen Grundlagen der Auszubildenden sind häufig unzureichend und stellen nach wie vor ein Problem bei der Rekrutierung und Ausbildung dar.

Personalrekrutierung

Die **Auszubildenden** werden ausschließlich aus dem regionalen Umfeld rekrutiert. Praktika, Anzeigen in Tageszeitungen und Mund zu Mund-Propaganda sind die Hauptinstrumente der Rekrutierung. Systematische Schulpartnerschaften hingegen sind eher weniger vorhanden. Haben Unternehmen Schulpartnerschaften, werden diese jedoch intensiv genutzt.

In den klein- und mittelständischen Unternehmen werden nach Möglichkeit die **Fachkräfte** aus den eigenen Reihen entwickelt. Besteht die Möglichkeit nicht, werden weitere Fachkräfte überwiegend lokal über die Arbeitsagentur, Anzeigen und persönliche Kontakte rekrutiert. Die befragten Unternehmen der Produktionswirtschaft klagen heute schon über einen Mangel an Fachkräften in der Region.

Akademiker werden regional über die Kontakte zu den Hochschulen (Praktika, Diplomarbeiten) rekrutiert, aber auch zunehmend überregional über Anzeigen, Internetportale und Hochschulmarketing. Allerdings wird die Attraktivität des Mittelstandes auf Grund der Unbekanntheit unzureichend wahrgenommen.

Personalentwicklung

Personalentwicklung wird mit unterschiedlicher Professionalität betrieben. Größere und insbesondere konzerngebundene Unternehmen verfügen über standardisierte Personalentwicklungsprogramme und eine Vielzahl von Instrumenten.

In kleineren Unternehmen werden Entwicklungsmaßnahmen eher punktuell und nach Bedarf angeboten. Die Vielzahl und Intransparenz der Weiterbildungsangebote erschwert an dieser Stelle die Umsetzung. Unternehmen in Unternehmensnetzwerken versuchen zunehmend betriebsspezifische Weiterbildung im Verbund durchzuführen.

Fördermaßnahmen

Bildungsschecks sind den meisten Unternehmen bekannt und werden für bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen (EDV, Sprachkurs etc.) gerne beantragt.

Das Instrument der Potentialberatung ist nur teilweise bekannt.

Das Programm WeGebAU ist durchaus bekannt, wird jedoch von wenigen Unternehmen in Anspruch genommen.

Rente

Das Instrument der Altersteilzeit wird noch im geringen Umfang eingesetzt, die Teilrente ist in Unternehmen oft unbekannt.

3.2.2 Herausforderungen im Personalmanagement

Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen sind derzeit stark mit dem Thema der Kurzarbeit und dem Tagesgeschehen befasst. Eine langfristige Planung bzw. Strategie bezogen auf das Personalmanagement gibt es nur in ganz wenigen Unternehmen. Die meisten Befragten begründen diese Tatsache mit der derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen Situation, die eine langfristige Planung in jeglicher Hinsicht unmöglich macht.

Aus den Gesprächen haben sich vier Themenbereiche herauskristallisiert, mit denen sich die Unternehmer/innen und Personalleitungen auseinandersetzen müssen, um sich personalpolitisch den Herausforderungen der Zukunft stellen zu können.

Das am häufigsten genannte Thema ist die **demografische Entwicklung**, die derzeit in den Unternehmen stark diskutiert wird. Viele, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, beginnen sich erst mit dem Thema auseinander zu setzen. Größere Unternehmen haben bereits Altersstrukturanalysen durchgeführt. In der näheren Zukunft steht die Umsetzung zukunftsfähiger Konzepte im Mittelpunkt.

Fachkräftemangel wird in einzelnen Berufen/Sparten bereits sichtbar, daher ist die berufliche Ausbildung und Weiterqualifizierung von Mitarbeiter/innen eine zukunftsichernde Maßnahme, die im Fokus der Personalzuständigen steht. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen heute hauptsächlich interne **Qualifizierungsmaßnahmen** (z.B. Produktschulung, Maschinenbedienung, Löten etc.). Ergänzend hierzu werden unterschiedliche Methoden des Wissenstransfers und des Wissensmanagements angewendet wie z.B. job rotation oder Tandemprinzip.

Auch im **Personalrekrutierung** ist der Wettbewerb um exzellente Fach- und Führungskräfte zunehmend schärfer. Der Mittelstand muss entsprechende Strategien entwickeln, um mit größeren Unternehmen konkurrieren zu können und Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen. Hierzu gehören insbesondere Eigenmarketing der Unternehmen regional und überregional sowie die Gestaltung attraktiver Angebote für potenzielle Fach- und Führungskräfte.

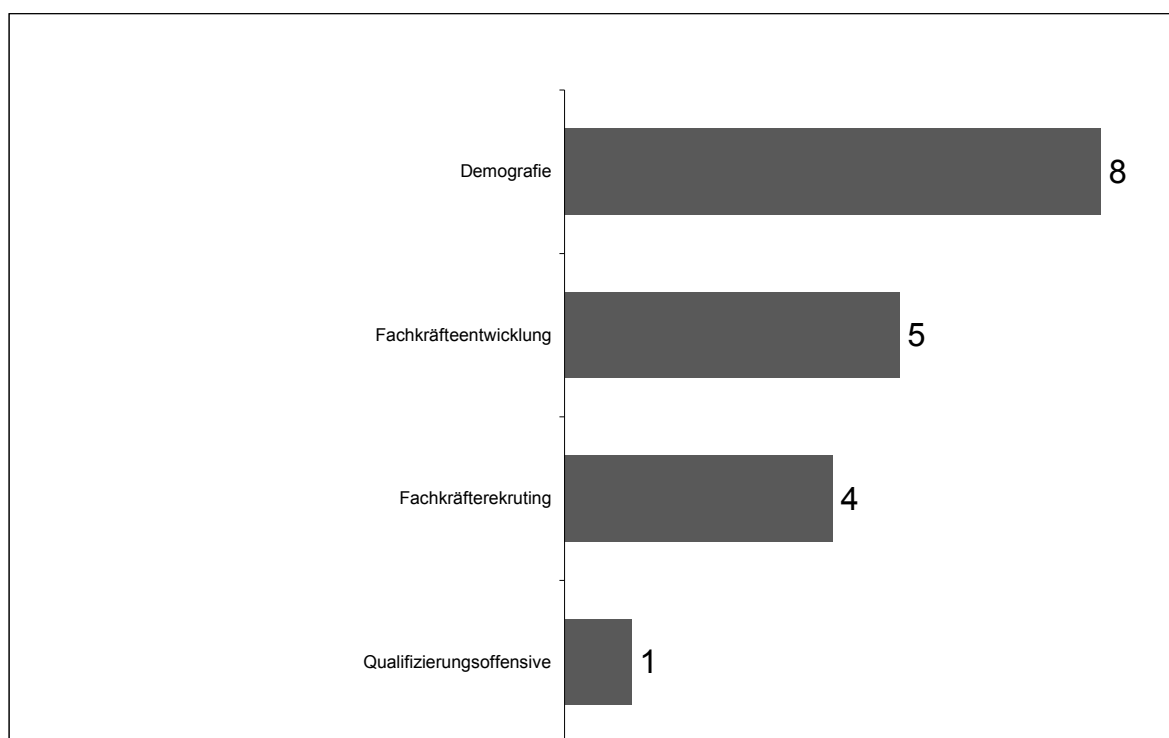


Abb. 11. Herausforderungen im Personalmanagement
(Mehrfachnennung möglich)

3.3 Unterstützungswünsche der Unternehmen

Zum Abschluss jedes Interviews sind die Gesprächspartner nach ihren konkreten Unterstützungswünschen bzw. gewünschten Dienstleistungsangeboten in der Region Dortmund hinsichtlich der Themen des Personalmanagements gefragt worden.

Die Vertreter der befragten Unternehmen wünschen eine stärkere Vernetzung bzw. Austausch unter den Unternehmen der Produktionswirtschaft. Dies könnte z.B. in Form eines regelmäßigen Treffens (Gesprächskreis) erfolgen.

- Offener Teilnehmerkreis aus der Produktionswirtschaft, keine Dienstleister
- Thematischer Schwerpunkt soll informieren und Anregung zum Gespräch geben
- Ausreichend Möglichkeit zum offenen und „lockeren“ Austausch, Gespräch soll im Mittelpunkt stehen

Dortmund hat in der Vergangenheit stärker in der Öffentlichkeit die Vermarktung der „neuen Branchen“ forciert, die Produktionswirtschaft war aus Sicht vieler Befragter unterbelichtet. Wünschenswert wäre, die traditionellen Branchen als zuverlässigen und innovativen Arbeitsgeber in der Region zu vermarkten.

Die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung Dortmund zur Weiterentwicklung der Produktionswirtschaft und zur Unterstützung von Fachkräfte- und Personalentwicklung kommen diesen Wünschen entgegen. Mit der Broschüre „Produktionsstandort Dortmund – Erste Adresse für starke Unternehmen“ unter dem Label „Hightech Made in Dortmund“ wurden z.B. erste Schritte getan:

- Die Attraktivität des Mittelstandes sollte stärker in den Fokus gerückt werden.
- Die „Weltmarktführer aus Dortmund“ sollten bekannter gemacht werden.

Rekrutierung von Fachkräften ist in der Zukunft eine zentrale Aufgabe. Insbesondere mittelständische Unternehmen wünschen sich in dem Zusammenhang Unterstützung. Die entsprechenden Ideen hierzu sind:

- Internetplattform für Dortmund „ich suche ich biete“ (Beispielsweise könnte ein Unternehmen einstellen, dass es einen Auftrag zu vergeben hat und andere Unternehmen der Region können darauf zugreifen)
- Link auf Dortmunder Gesuche in Jobportalen (Extra Abschnitt für Dortmund in Jobportalen, speziell Produktionswirtschaft)
- Gemeinsames Hochschulmarketing, z.B. Messestand „Produktionswirtschaft aus Dortmund“

Mit der Dienstleistung der Wirtschaftsförderung wird ganz besonders das Thema Flächenmanagement oder Fördermittelberatung positiv verbunden. Auch andere Angebote werden gerne wahrgenommen. Wünschenswert ist eine größere Transparenz der Dienstleistungen und der Ansprechpersonen für die Unternehmen.

Bei den Qualifizierungsvorhaben im Zuge von Kurzarbeit wurde es den Unternehmen deutlich, wie schwierig es ist, kurzfristig geeignete Weiterbildungsträger zu finden. Eine stärkere Transparenz der Weiterbildungsangebote aus der Region Dortmund würde den Unternehmern direkten Nutzen liefern. Bestehende Angebote wie beispielsweise „Pro-Weiterbildung“ waren den Unternehmen eher unbekannt oder wurden nicht mit mehr Transparenz auf dem Bildungsmarkt in Einklang gebracht.

4 Interpretation der Ergebnisse

Zunächst zeigt die Studie, dass das kurzfristige Denken im Personalmanagement überwiegt. Personalmanagement ist häufig mehr Personalverwaltung als nachhaltige Personalentwicklung. Insbesondere kleinere Unternehmen, oft ohne eigene Personalabteilung, tendieren zur reinen Personalverwaltung. In größeren Unternehmen ist meist ein umfassenderes Personalmanagement etabliert, jedoch sind auch hier Schwächen beim Thema systematische Personalentwicklung zu erkennen. Systematische und ganzheitliche Personalentwicklung ist nur in wenigen Unternehmen vorhanden.

Dies zeigt sich auch beim Umgang mit dem Thema Qualifizierung, welches vor allem reaktiv, aufgrund von veränderten Umweltbedingungen (Märkte, Konkurrenten, Zulieferer etc.) angegangen wird. Voraussetzung für eine systematische und ganzheitliche Qualifizierung der Mitarbeiter/innen sind Qualifizierungsbedarfs- und Qualifizierungsbestandsanalysen. Diese finden in vielen Unternehmen nur vereinzelt und punktuell statt. Auch hier zeigt sich eine Zunahme der Systematisierung von kleinen zu großen Unternehmen. Die punktuelle Qualifizierungsplanung ist vor allem auf die Führungskräfte gerichtet. Hier findet in relativ großem Umfang kontinuierliche Qualifizierung statt. Mitarbeiter/innen der unteren Hierarchieebenen partizipieren eher selten und nur bei Bedarf (reaktiv) an Qualifizierungsmaßnahmen. Bei der realen Umsetzung von Qualifizierungsplänen finden die Unternehmen zudem in der Region oft nicht den passenden Weiterbildungsträger.

Dabei zeigte die Studie, dass es vor allem an der Transparenz der Dienstleistungs- und Weiterbildungsangebote in der Region fehlt. Es sind viele Angebote vorhanden aber eine strukturierte Übersicht ist nicht gegeben. Des Weiteren erkennen die Unternehmen keine systematische Unterstützung in der Region, die bei der Auswahl behilflich sein kann. Bei der Wahl eines Qualifizierungsangebotes ist die betriebliche Passgenauigkeit von großer Bedeutung. Zudem müssen die jeweiligen Angebote mit dem vorhandenen Produktions-, Schicht oder Organisationsplan kombinierbar sein. Angebote die alle der genannten Kriterien erfüllen, sind laut Aussage der Unternehmen oft nicht vorhanden.

Ein weiterer Punkt ist die mangelnde Kenntnis der Unternehmen hinsichtlich der zu Verfügung stehenden Instrumente im Personalmanagement:

- Möglichkeiten der Arbeitszeit-Flexibilisierung nicht ausreichend bekannt bzw. genutzt
- Kurzarbeit mit neuen Regelungen teilweise unbekannt, insb. Qualifizierung
- Zwischenbetrieblicher Personalaustausch (Kollegenhilfe) unbekannt
- Beschäftigungssicherungstarifverträge kaum bekannt
- Altersteilzeit wird nur im Blockmodell durchgeführt (beim Teilzeitmodell besserer Übergang in die Rente)

- Teilrente nur bei wenigen Unternehmen bekannt
- Langzeitkonten nur dem Namen nach bekannt
- Demografie-Instrumente (Altersstrukturanalyse, Demographiecheck etc.) kaum bekannt und wenig genutzt
- Potentialberatungen nur wenig bekannt

Eine Übersicht zu den 12 wichtigsten Instrumenten findet sich im „Leitfaden Beschäftigungssicherung in der Dortmunder Metall- und Elektrobranche“ von 2004.

Ein wichtiges Thema für die Unternehmen sind Netzwerke. Ähnlich wie bei der Weiterbildung sind zwar in der Region Netzwerke vorhanden, doch auch hier ist die Transparenz oft unzureichend. Viele Unternehmer, Personalleiter oder Geschäftsführer pflegen deshalb oft ein eigenes privates Netzwerk, auf das sie bei Bedarf zurückgreifen können. Insbesondere kleinere Unternehmen bemängelten, dass die vorhandenen Netzwerke nicht ihren Bedürfnissen entsprechen und somit unattraktiv sind. Der Nutzen an einem Netzwerk zu partizipieren übersteigt hier nicht die Kosten.

Als weiterer Punkt lässt sich anmerken, dass der Wirkungszusammenhang zwischen Unternehmen und Region nicht ausreichend wahrgenommen wird. Viele Unternehmen versuchen ähnlich gelagerte Probleme (z. B. Fachkräftemangel ...) eigenständig zu lösen. Dabei ist eine Verbindung zwischen Arbeit und Lebensraum ein wichtiger Faktor für das Personalmarketing. Geeignete Bewerber werden aufgrund gezielter Marketingmaßnahmen sowohl auf die Region als attraktiven Lebensraum als auch auf die attraktiven Stellenangebote der Unternehmen aufmerksam.

Abschließend lässt sich zum Thema Fachkräftemangel bemerken, dass Unternehmen mit Hilfe von systematischer und nachhaltiger (Weiter-)Qualifizierung ihrer Mitarbeiter den Qualifizierungsgrad ihrer Belegschaft erhöhen können. Der Grund für den Fachkräftemangel wird aber hauptsächlich extern gesehen. Dabei gibt es gerade intern Möglichkeiten (systematische Personalentwicklung, Qualifizierung ...) dem Fachkräftemangel zu begegnen.

5 Empfehlungen zum Personalmanagement in der Produktionswirtschaft

Im Folgenden werden zwei Empfehlungen dargestellt, die aus den Gesprächen mit den Unternehmen abgeleitet werden können. Zum einen ein Netzwerk Personalmanagement, zum anderen die Gründung eines Gesprächskreises Produktionswirtschaft. Diese Vorschläge können das jetzige umfangreiche Angebot der Wirtschaftsförderung wie zum Beispiel Unternehmerfrühstücke, Forum-Veranstaltungen, Internationalisierungswerkstatt und Kamingespräche sinnvoll ergänzen.

5.1 Netzwerk Personalmanagement

Die Idee ist der Aufbau eines Informationsnetzwerks von regionalen Institutionen und bereits bestehenden oder geplanten Netzwerken zum Thema Personalmanagement und Produktionswirtschaft. Die Wirtschaftsförderung fungiert hier als Netzwerkmanager. Sie bietet direkte Hilfe und vermittelt aber auch entsprechende Ansprechpartner und Institutionen. Als Manager des Informationsnetzwerkes hält die Wirtschaftsförderung alle „Fäden“ zusammen, fördert die Zusammenarbeit und filtert die entsprechenden Informationen für die Unternehmen.

Das Ziel eines Netzwerkes Personalmanagement ist eine hohe Transparenz hinsichtlich der Unterstützungsangebote in der Region. Den Unternehmen wird eine schnelle Hilfe bei Fragen zu Weiterbildung und Qualifikation geboten. Die Wirtschaftsförderung könnte dafür Sorge tragen, dass die festgestellten Anforderungen der Unternehmen an Qualifizierung im bereits bestehenden Netzwerk dwf Dortmunder Weiterbildungsforum e.V. vorgestellt werden. Hieraus können sich Anregungen für eine notwendige Ausgestaltung und Weiterentwicklung des regionalen Qualifizierungsangebots ergeben. Eventuell müssen in der technologieorientierten Qualifizierung auch überregionale Lösungen angestrebt werden. Die Suchkosten der Unternehmer sinken und die regionalen Weiterbildungsträger und –angebote können intensiver und zielorientierter genutzt werden. Grundlage ist der Aufbau nachhaltiger Strukturen der Informationsweitergabe und –filterung für die betriebliche Nutzung, damit „jeder weiß, wo man fragen kann“. Gleichzeitig wird das Expertenwissen in der Region gestärkt und die Angebote können auf die Bedarfe der Produktionswirtschaft ausgerichtet werden.

Bei der Umsetzung und dem Aufbau des Informationsnetzwerkes ist die Wirtschaftsförderung federführend. Regelmäßige Treffen der beteiligten Institutionen dienen dem Informationsaustausch, der Weiterentwicklung und dem Matching mit den Bedürfnissen der Unternehmen. Wichtige Aufgabe ist, eine aktive und passive Informationspolitik in Richtung der Unternehmen in der Produktionswirtschaft zu betreiben. Dabei meint aktive Informationspolitik die aktive Ansprache und das zu Verfügung stellen von Informationen mit Hilfe von Email, Flyern etc. Passive Informationspolitik hingegen gibt die aufbereiteten Informationen auf Anfrage der Unternehmen weiter. Das Netzwerkmanagement bereitet aktuelle Informationen zu aktuellen Themen der Personalpolitik auf und gibt sie in Richtung der Betriebe weiter. Die Aktivitäten werden durch ständiges Marketing begleitet.

Um das Netzwerk möglichst breit aufzustellen und optimale Synergien zu ermöglichen, wird eine regionale Ausweitung empfohlen, die über das Gebiet der Stadt Dortmund hinausgeht. Im Falle der Realisierung des Projektes Regionales Entwicklungskonzept „InDie RegionRuhr“ könnte die Wirtschaftsförderung Dortmund personalpolitische Themen in eine überregionale Netzwerkarbeit für die Produktionswirtschaft einbringen.

5.2 Gesprächsrunde Produktionswirtschaft

Eine Gesprächsrunde Produktionswirtschaft basiert auf der Idee, eine Plattform für Unternehmen der Produktionswirtschaft zu schaffen, auf der ein Gedankenaustausch zu Themen mit dem Schwerpunkt Personal stattfinden kann.

Geschäftsführer, Personalleiter etc. können sich in „lockerer“ Atmosphäre kennen lernen und aktuelle Themen diskutieren. Der „Gesprächskreis Produktionswirtschaft“ trägt vor allem der Tatsache Rechnung, dass, wie die Studie zeigte, Unternehmen oft ähnlichen Problemen gegenüber stehen und ein gemeinsamer Lösungsweg hilfreich und zielführend ist. Als Einstieg kann pro Treffen ein aktueller Themenschwerpunkt gewählt werden, der in Form eines Kurzvortrags dargestellt wird und als Ausgangspunkt für eine anschließende Diskussion dient. Die weitere Entwicklung des Austausches steht dabei offen. Aufgrund von bereits bestehenden Angeboten und der dauerhaften Attraktivität sollten die regelmäßigen Treffen einmal pro Quartal erfolgen. Um eine zielgerichtete und konstruktive Atmosphäre zu erhalten, sollten ausschließlich Vertreter der Unternehmen der Produktionswirtschaft partizipieren. Eine Teilnahme von Dienstleistern in dieser Runde ist unerwünscht.

Zur Umsetzung kann die Wirtschaftsförderung auf vorhandene Kontakte in der Produktionswirtschaft zurückgreifen, um über Vorveranstaltungen das konkrete Interesse für einen selbsttragenden „Gesprächskreis“ abzufragen.

6 Weitere Erkenntnisse

Die nachfolgenden Punkte beinhalten weitere Erkenntnisse, die aus der Studie gezogen werden können zu den Themen Ausbildung, Meinungen der Verbände und Erkenntnisse außerhalb des Personalbereichs.

6.1 Ausbildung

Zum Thema der Ausbildung und der aktuellen Ausbildungsberufe wurde häufig bemängelt, dass vor allem die Rahmenpläne erst zeitversetzt den technologischen Gegebenheiten folgen. Dabei ist den Unternehmen auch bekannt, dass eine Veränderung der Rahmenlehrpläne zeitintensiv ist und sich die Anpassungsgeschwindigkeit im Zeitverlauf bereits erhöhte. Die Unternehmen der Produktionswirtschaft sind beispielsweise mit neuen Technologien des Maschinenbaus, der CNC-Technik oder der Elektronik konfrontiert. Um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben ist es wichtig, dass die Mitarbeiter/innen die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen erwerben. Dabei sind viele technologische Entwicklungsschritte nicht im Rahmenlehrplan verankert oder Ausbildungsberufe bedürfen aufgrund der zunehmenden Komplexität einer Spezialisierung. Der Zugang in neue Märkte mit neuen Technologien (z. B. Windkraft ...) erfordert Spezialwissen, das zum Teil bereits in der Ausbildung integriert sein könnte. Gut ausgebildete Mitarbeiter/innen und Unternehmens-Know-How sind entscheidende Wettbewerbsvorteile.

6.2 Meinungen der Verbände

Vorweg lässt sich bemerken, dass die Verbände in vielen Punkten eine ähnliche Sichtweise haben wie Unternehmen.

So sagen die Verbände aus, dass es bereits viele Netzwerke gibt, ihr Reifegrad ist jedoch unterschiedlich. Auch ist zu beobachten, dass viele Netzwerke nur eine geringe Lebensdauer haben, da es an einem kontinuierlichen ganzheitlichen Management mangelt. Aufgrund der Vielzahl an verschiedenen Angeboten kommt es oft zu Intransparenz. Hilfreich ist eine Institutionen übergreifende Kooperation, Kommunikation und Koordination.

Ein zentrales Thema in der Produktionswirtschaft ist der Fachkräftemangel. Von Verbandsseite ist zu bemerken, dass vor allem die Fachhochschulen und Hochschulen in der Region an Qualität gegenüber anderen Regionen und Hochschulen gewonnen haben und für Unternehmen qualifizierten Nachwuchs ausbilden. Insbesondere bei der Ausbildung und den aktuellen Ausbildungsinhalten und -formen besteht seitens der Verbände Handlungsbedarf, um die Ausbildung passgenauer auf die Bedürfnisse der Unternehmen und an den veränderten technologischen Bedingungen auszurichten.

Aufgrund der vor allem mittelständischen Struktur der Produktionswirtschaft in Dortmund ist es wichtig, Unternehmen bei der Personalgewinnung zu unterstützen. Ein

vom einzelnen Unternehmen entkoppeltes Marketingkonzept für die Produktionswirtschaft und die Region ist wünschenswert, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Die Förderung des Facharbeiter-Nachwuchses ist eine regionale Aufgabe. „Unternehmen müssten aus ihrer Vereinzelung geführt werden, um u. a. auch gemeinsame Strategien der Personalentwicklung mit anderen Betrieben, auch und gerade in Kooperation mit den regionalen (Aus-)Bildungsstrukturen zu entwickeln“. Eine Ausweitung der Möglichkeiten auch neben dem Beruf einen (Fach-) Hochschulabschluss im ingenieurwissenschaftlichen Bereich zu erhalten, war eine Forderung seitens der Verbände. Berufserfahrung und theoretische Weiterqualifizierung gehen somit Hand in Hand. So wird ebenfalls angemerkt, dass es keine Debatte über lokale Systeme des lebenslangen Lernens gebe. Kooperationen zwischen Betrieben und Weiterbildern seien nur punktueller Natur und nicht systematisch-partnerschaftlich angelegt. Nur ausgebildete Mitarbeiter/innen ermöglichen dem Unternehmen eine schnelle Anpassung an veränderte Markterfordernisse. Deshalb ist eine systematische ganzheitliche Personalentwicklung auch hinsichtlich der demographischen Entwicklung ein Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen. Die Verbände sehen jedoch auch hier in vielen Unternehmen Handlungsbedarf.

Bei der Rekrutierung von Auszubildenden bemängeln Unternehmen häufig, dass schulische Defizite vor allem in Mathematik und Deutsch in der betrieblichen Ausbildung ausgeglichen werden.

6.3 Erkenntnisse außerhalb des Personalbereichs

Dortmund als Wirtschaftsstandort wird überwiegend positiv bewertet. Als Vorteil zählt die gute logistische Einbindung. Vor allem der Anschluss an das Autobahnnetz und der Hafen sind wichtige Standortfaktoren. Auch der Standort in einem Ballungsraum und der daraus resultierende schnelle Zugriff auf Lieferanten, Dienstleister oder andere Netzwerke zählt als Standortvorteil.

Die Studie ergab, dass die befragten Unternehmen vor allem in Nischen tätig sind. Diese hohe Spezialisierung führt einerseits zu einem geringeren Wettbewerbsdruck, andererseits sind die Unternehmen aber auch auf das Know How und die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter angewiesen. Die Ausrichtung auf neue Technologien und Zukunftstechnologien ist ebenfalls erkennbar.

Im Trend der letzten Jahre zeigt sich, dass es nicht mehr nur um das reine Produzieren und Ausliefern von Produkten geht. Die Unternehmen werden immer mehr „Problemlöser für den Kunden“. Forschung und Entwicklung, Klein- und Null-Serien sowie Innovationen treten immer weiter in den Vordergrund.

Als weitere Entwicklung ist die zunehmende Notwendigkeit von Kooperationen erkennbar. Dabei geht es um Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette und die Optimierung von logistischen Prozessen. Kooperationen und Fusionen sind bei großen Unternehmen bereits etabliert, doch gerade bei klein- und mittelständischen Betrieben ist in dieser Hinsicht eine zögerliche Haltung zu beobachten. Es werden oft vor allem Nachteile gesehen, hingegen werden die Vorteile oft ausgeblendet. Doch gerade im

Forschungs- und Entwicklungsbereich, bei Weiterbildungskooperationen oder zwischenbetrieblichem Personalaustausch sind erhebliche Potentiale für die Produktionswirtschaft vorhanden.

Die Wirtschaftsförderung Dortmund hatte im Jahr 2009 CE-Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG und Soziale Innovation GmbH beauftragt, eine Befragung bei Dortmunder Unternehmen der Produktionswirtschaft und bei Experten aus dem Verbandsbereich durchzuführen. An der Beauftragung und Begleitung waren verschiedene Teams beteiligt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden hiermit als Arbeitspapier der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet veröffentlicht. Damit sollen der Fachdiskussion Anregungen für die Entwicklung von arbeitspolitischen Innovationsprojekten zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und für die Weiterentwicklung betriebsnaher Qualifizierung gegeben werden. Die Herausgabe dieses Arbeitspapiers wird aus den Mitteln des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (MAGS) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert, die der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen.

Herausgeber

Wirtschaftsförderung Dortmund
Töllnerstraße 9-11, 44122 Dortmund
Geschäftsführer: Udo Mager

Bearbeitung

CE-Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG
In Zusammenarbeit mit Sozialer Innovation GmbH
Verfasser: Dr. Uwe Jürgehake, Christian Sebald, Ola Bettermann, Dr. Andreas Bach

Mit finanzieller Unterstützung des Landes
Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN



