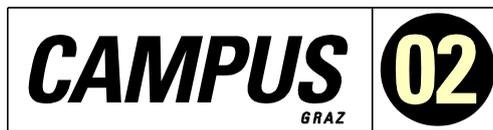


Masterarbeit

PERSONALENTWICKLUNG IN HANDWERKSBETRIEBEN

MIT BRANCHENFOKUS AUF TISCHLER UND HOLZGESTALTER

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Kathrin Hasenburger, BSc

1910318002

betreut und begutachtet von

Dipl.-Ing. Harald Strommer

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im November 2020


.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.


Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

Ich möchte mich bei all jenen bedanken, die mich während der Erstellung der Masterarbeit unterstützt, motiviert und gefüttert haben. Ohne euch wären diese Seiten nicht entstanden!

KURZFASSUNG

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und sich gegen große Konzerne zu behaupten, müssen sich erfolgreiche Handwerksbetriebe laufend verbessern und ihre Abläufe innovieren. Durch die daraus resultierenden Veränderungen und die Einführung neuer Technologien, Materialien etc. steigt der Qualifikationsbedarf in den Betrieben stetig. Demografische, gesellschaftliche und technische Entwicklungen erschweren die Suche nach neuem Personal jedoch. Um im Unternehmen dennoch das notwendige Knowhow zu erlangen, muss verstärkt auf die Entwicklung bestehender Mitarbeiter gesetzt werden. In der Literatur werden Handwerksbetriebe jedoch häufig vernachlässigt.

In dieser Thesen werden daher Methoden zur Bildung und Förderung der Mitarbeiter in Handwerksbetrieben betrachtet, um einen Maßnahmenkatalog für die praktische Anwendung zu erstellen. Für eine entsprechende Beurteilung der Methoden werden vorab die aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes analysiert. Als Leitfaden für die Umsetzung wird darüber hinaus ein Personalentwicklungsprozess betrachtet. Der Maßnahmenkatalog wird in Folge evaluiert und an einem realen Unternehmen erprobt. Um die Ergebnisse vergleichbar zu machen, wird der Fokus dabei auf die Branche der Tischler und Holzgestalter gelegt. Für die Analyse des Arbeitsmarktes, der Personalentwicklung und der unterschiedlichen Methoden zur Bildung und Förderung wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Die Ergebnisse der Recherche wurden in einem ersten Maßnahmenkatalog zusammengefasst. Im Praxisteil wurde dieser durch Experten der Branche Tischler und Holzgestalter evaluiert. Dazu wurde eine qualitative Umfrage durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in den Maßnahmenkatalog eingearbeitet und für die Personalentwicklung der Tischlerei Hasenburger herangezogen. Aus der Anwendung konnte geschlossen werden, dass der Katalog eine gute Hilfestellung für die Praxis bietet.

Der entwickelte Maßnahmenkatalog mit dem dazugehörigen Leitfaden dient als Unterstützung für andere Handwerksbetriebe, um das Personal hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen zu entwickeln.

ABSTRACT

To remain competitive, craft businesses must continuously improve and innovate their processes. Due to the resulting changes and the introduction of new technologies, there is a constant increase in necessity for special qualifications in the companies. However, demographic, social as well as technological developments make it increasingly difficult to find and hire new personnel. Based on the aforementioned facts, a lot more emphasis must be placed on the development of existing employees.

This thesis considers methods for the education and advancement of employees in craft enterprises, as to create a catalogue of measures for practical application. For an appropriate evaluation of the methods, the current requirements of the job market are analysed in advance. Furthermore, a personnel development process is examined as a guideline for the implementation. The catalogue of measures is evaluated in succession and tested on an actual company. As to make the results comparable, the focus is placed on the carpenter and wood designer industry. A comprehensive literature research was conducted, for the analysis of the job market, the personnel development and the different methods of education and promotion. The results of the research were summarized in a first catalogue of measures. In the practical part, this catalogue was evaluated by experts of the carpenter and wood designer branch, as for which a qualitative survey was conducted. The results were incorporated into the catalogue of measures and used for the personnel development of the joinery Hasenburger. Based on the application it can be concluded that the catalogue is a good tool to assist in practice.

The developed catalogue of measures with the corresponding guideline serves as a support for other craft enterprises, to develop the personnel regarding future challenges in the personnel market.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Forschungsfrage	1
1.3	Zieldefinition.....	1
1.4	Innovationshintergrund	2
1.5	Aufbau der Arbeit.....	2
1.6	Grafischer Bezugsrahmen	3
2	Begriffsdefinition.....	4
3	Handwerksbetriebe	8
3.1	Rahmenbedingungen	8
3.2	Megatrends der Arbeit	10
3.3	Anforderungen der Personalentwicklung.....	13
3.3.1	Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten	13
3.3.2	Unterstützung des Productive Ageings	14
3.3.3	Entwicklung digitaler Kompetenzen.....	15
3.3.4	Laufende, flexible Wissensvermittlung	16
3.3.5	Unterstützung der Mitarbeiterbindung	17
3.3.6	Förderung von Frauen in Handwerksbetrieben	18
3.3.7	Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.....	18
4	Personalmanagement	20
4.1	Aufbau.....	20
4.2	Ebenen des Personalmanagements	22
4.3	Aufgaben des Personalmanagements	22
4.3.1	Personalbedarfsermittlung.....	23
4.3.2	Personalbeschaffung	23
4.3.3	Personaleinsatz	24
4.3.4	Personalerhaltung.....	25
4.3.5	Personalfreistellung	25
5	Personalentwicklung	26
5.1	Aufgabe.....	26
5.2	Prozess der Personalentwicklung.....	26
5.2.1	Strategische Unternehmensziele	28
5.2.2	Bedarfsanalyse	28
5.2.3	Konzeption	30
5.2.4	Durchführung	31
5.2.5	Transfer in die Praxis.....	31
5.2.6	Evaluation der Personalentwicklung.....	32
6	Fördermaßnahmen.....	34
6.1	Arbeitsgestaltung	35

6.1.1	Job Enlargement.....	35
6.1.2	Job Enrichment.....	36
6.2	Fördergespräche.....	36
6.2.1	Vorgehensweise.....	37
6.2.2	Eignung.....	39
6.3	Coaching.....	40
6.3.1	Vorgehensweise.....	41
6.3.2	Eignung.....	42
6.4	Mentoring.....	43
6.4.1	Vorgehensweise.....	43
6.4.2	Eignung.....	44
7	Bildungsmaßnahmen.....	45
7.1	Planmäßige Unterweisung.....	46
7.1.1	Vorgehensweise.....	46
7.1.2	Eignung.....	48
7.2	Job Rotation.....	49
7.2.1	Vorgehensweise.....	49
7.2.2	Eignung.....	50
7.3	Traineeprogramme.....	50
7.3.1	Vorgehensweise.....	51
7.3.2	Eignung.....	52
7.4	Selbststudium.....	52
7.4.1	Vorgehensweise.....	53
7.4.2	Eignung.....	54
7.5	Übertragung begrenzter Verantwortung.....	54
7.6	Sonderaufgaben.....	55
7.7	Web-Based Training.....	56
7.7.1	Vorgehensweise.....	57
7.7.2	Eignung.....	58
7.8	Blended Learning.....	59
7.8.1	Vorgehensweise.....	60
7.8.2	Eignung.....	61
8	Maßnahmenkatalog.....	62
9	Branche der Tischler und Holzgestalter.....	65
10	Experteninterviews.....	66
10.1	Methodenauswahl und Vorgehensweise.....	66
10.2	Ziel des Interviews.....	68
10.3	Interviewleitfaden.....	68
10.4	Auswahl der Experten.....	71
10.5	Erkenntnisse aus den Interviews.....	73
10.5.1	Entwicklung des Arbeitsmarktes.....	74
10.5.2	Prozessmodell.....	79

10.5.3	Einsatz der Fördermaßnahmen	83
10.5.4	Einsatz der Bildungsmaßnahmen	87
10.5.5	Modellevaluierung	92
10.5.6	Zusätzliche Erkenntnisse	92
11	Anpassung des Maßnahmenkataloges	95
12	Praxisanwendung in der Tischlerei Hasenburger	100
12.1	Unternehmensziele und Bedarfsermittlung	100
12.2	Auswahl, Planung und Durchführung der Methoden	102
12.3	Transfer und Evaluation	103
12.4	Lessons Learned	104
13	Handlungsempfehlung	106
14	Resümee	107
	Literaturverzeichnis	108
	Abbildungsverzeichnis	114
	Formelverzeichnis	116
	Abkürzungsverzeichnis	117
	Anhang 1: Maßnahmenkatalog der Fördermethoden	118
	Anhang 2: Maßnahmenkatalog der Bildungsmethoden	119
	Anhang 3: Transkription Experteninterviews	120
	Experteninterview 1 (WH)	120
	Experteninterview 2 (SF)	134
	Experteninterview 3 (WT)	141
	Experteninterview 4 (IR)	153
	Experteninterview 5 (HR)	171
	Experteninterview 6 (AK)	179
	Experteninterview 7 (VA)	185
	Experteninterview 8 (TR)	191
	Experteninterview 9 (AU)	199
	Experteninterview 10 (GK)	213
	Anhang 4: Inhaltsanalyse nach Mayring	219
	Entwicklung des Arbeitsmarkts	219
	Prozessmodell	226
	Einsatz der Fördermethoden	230
	Einsatz der Bildungsmethoden	233
	Modellevaluierung	239
	Zusätzliche Erkenntnisse	240
	Anhang 5: Übersicht der Methoden	243

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation

Ein Drittel der österreichischen Unternehmen zählt zu den Handwerksbetrieben oder führt handwerksähnliche Tätigkeiten durch. Es handelt sich größtenteils um Kleinst- bzw. Kleinbetriebe. Um konkurrenzfähig zu bleiben und sich vom Wettbewerb abzuheben, sind die Betriebe jedoch gefordert, sich weiterzuentwickeln. Vor allem die Digitalisierung bietet einen breiten Spielraum für die Innovationstätigkeit. Bei der Einführung neuer Prozesse, Materialien oder Produkte sind viele Faktoren zu beachten. Unter anderem sind der Zeitpunkt der Umsetzung, die Kosten und die Art der Innovation relevant. Eine große Rolle spielt jedoch, dass auch die entsprechenden Kompetenzen im Unternehmen gegeben sind.¹ Haben die bestehenden Mitarbeiter nicht die notwendigen Qualifikationen hinsichtlich der neuen Technologien oder Materialien, müssen diese gezielt entwickelt oder bereits ausgebildete Mitarbeiter angeworben werden. Die Suche nach neuem Personal wird jedoch durch den auftretenden Fachkräftemangel sowie die abnehmende Attraktivität der Branche erschwert.²

Die Handwerksbetriebe stehen vor einer Herausforderung. Wie vorab beschrieben, wird einerseits die Rekrutierung neuer Mitarbeiter zunehmend schwieriger und andererseits steigt der Qualifikationsbedarf stetig. Können nun keine neuen Mitarbeiter mit den notwendigen Fähigkeiten gewonnen werden, sind die Handwerksbetriebe gefordert, das bestehende Personal dementsprechend zu entwickeln. Dies gelingt durch die geeigneten Maßnahmen der Personalentwicklung (PE), die auf die aktuellen Anforderungen, welche der gesellschaftliche, demografische und technische Wandel mit sich bringt, abgestimmt werden müssen. Darüber hinaus müssen sie sich vor allem dazu eignen, die notwendigen technischen und handwerklichen Qualifikationen zu vermitteln. In der Literatur werden diese Tätigkeiten sowie die PE kleiner Betriebe häufig vernachlässigt. Diese Arbeit soll daher als Hilfestellung für die Auswahl zielführender Maßnahmen für die Implementierung der PE in Handwerksbetrieben dienen.

1.2 Forschungsfrage

Welche Maßnahmen der Mitarbeiterbildung und -förderung eignen sich für österreichische Handwerksbetriebe, mit Branchenfokus auf Tischler und Holzgestalter, um die Arbeitskräfte hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen zu entwickeln?

1.3 Zieldefinition

Das Hauptziel der Arbeit ist es, einen Maßnahmenkatalog für die PE in Handwerksbetrieben zu erstellen. Als Hilfestellung für die Betriebe wird zusätzlich ein Leitfaden für die Implementierung entwickelt.

Das Sub-Ziel des theoretischen Teiles ist die Analyse von Methoden der PE mit Schwerpunkt auf Weiterbildung und Förderung. Die einzelnen Ansätze werden hinsichtlich der aktuellen Anforderungen

¹ Vgl. Bizer/Proeger/Thonipara (2020), S. 1.

² Vgl. Buschfeld u.a. (2011), S. 11 ff.

von Handwerksbetrieben im Allgemeinen bewertet und ein Maßnahmenkatalog wird erstellt. Parallel dazu wird der Prozess der PE betrachtet, der als Leitfaden für die Umsetzung der Maßnahmen dient.

Die Sub-Ziele des empirischen Teiles sind die Bewertung des zuvor erarbeiteten Maßnahmenkataloges, sowie die anschließende Abstimmung des Kataloges mit den Ergebnissen. Der Katalog wird im Speziellen auf die Anforderungen der Tischler und Holzgestalter abgestimmt. Des Weiteren wird unter Zuhilfenahme des Maßnahmenkataloges eine Praxisanwendung in einer Tischlerei durchgeführt. Als Ergebnis sollen ein Resümee über die Verwendung des Maßnahmenkataloges erstellt und eine Handlungsempfehlung für Tischler, als auch für Handwerksbetriebe allgemein, abgegeben werden.

1.4 Innovationshintergrund

Gerade in den produzierenden Bereichen, zu denen auch die Handwerksbetriebe zählen, werden viele Arbeitsabläufe zunehmend innoviert, optimiert und digitalisiert. Dies trifft auch auf die Branche der Tischler und Holzgestalter zu. Die Unternehmen werden vor die Aufgabe gestellt, bestehende Mitarbeiter für die neuen Prozessabläufe zu schulen und sie in der Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Wird diese Aufgabe nicht hinreichend erfüllt, können sich die Mitarbeiter überfordert fühlen, wodurch ihre Leistung abnimmt oder sie den Betrieb im schlimmsten Fall ganz verlassen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht, wie in Kapitel 1.6, Abb. 1 dargestellt, aus einem theoretischen und einem empirischen Teil. Um eine einheitliche Basis zu schaffen, wird zu Beginn eine allgemeine Begriffsdefinition durchgeführt. Im Anschluss werden die österreichischen Handwerksbetriebe betrachtet. Dabei wird erst eine Abgrenzung vollzogen und anschließend werden die aktuellen Anforderungen an die PE ermittelt. Diese dienen später als Kriterien für den Maßnahmenkatalog. Parallel dazu wird für die Grundlage Personalmanagement (PM) allgemein betrachtet und anschließend konkret die PE beschrieben. Aus dieser Betrachtung wird der Leitfaden für die Umsetzung der PE-Maßnahmen abgeleitet. Nach der Leitfadenerstellung werden ausgewählte Methoden der Förderung und Bildung vorgestellt und anhand der Anforderungen der Handwerksbetriebe analysiert. Im Anschluss werden die Ergebnisse der einzelnen Ebenen in einem Maßnahmenkatalog zusammengeführt.

Die Ergebnisse des theoretischen Teiles werden daraufhin in der Praxis durch Experteninterviews evaluiert. Der Fokus liegt dabei auf der Branche der Tischler und Holzgestalter. Der Schwerpunkt wurde auf Grund der hohen Diversität der Handwerksbranchen gesetzt. Die Erkenntnisse der Interviews fließen nach umfassender Analyse in den Maßnahmenkatalog ein. In Folge wird die Praxisanwendung des Kataloges in einem Unternehmen beschrieben. Dabei wird der PE-Prozess in der Tischlerei Hasenburger, unter Verwendung des Maßnahmenkataloges, durchgeführt. Anschließend werden eine Handlungsempfehlung an das Unternehmen abgegeben, ein allgemeines Resümee über die Inhalte der Thesis gezogen und der weitere Ausblick dargestellt.

Die Inhalte der Thesis wurden mittels einer umfassenden Literaturrecherche gesammelt und nach wissenschaftlichen Richtlinien verfasst. Auf die verwendeten Quellen wird mittels Kurzzitat verwiesen, die detaillierten Angaben befinden sich im Literaturverzeichnis am Ende der Arbeit.

1.6 Grafischer Bezugsrahmen

In Abb. 1 ist der grafische Bezugsrahmen, welcher in Kapitel 1.5 genau beschrieben wird, dargestellt. Der vorab erwähnte theoretische Bereich wird durch die strichlierte Linie vom praktischen Teil der Thesis getrennt. Als Orientierungshilfe innerhalb der Arbeit sind die Grafiken der Kapitel in den unten dargestellten Farben gehalten.

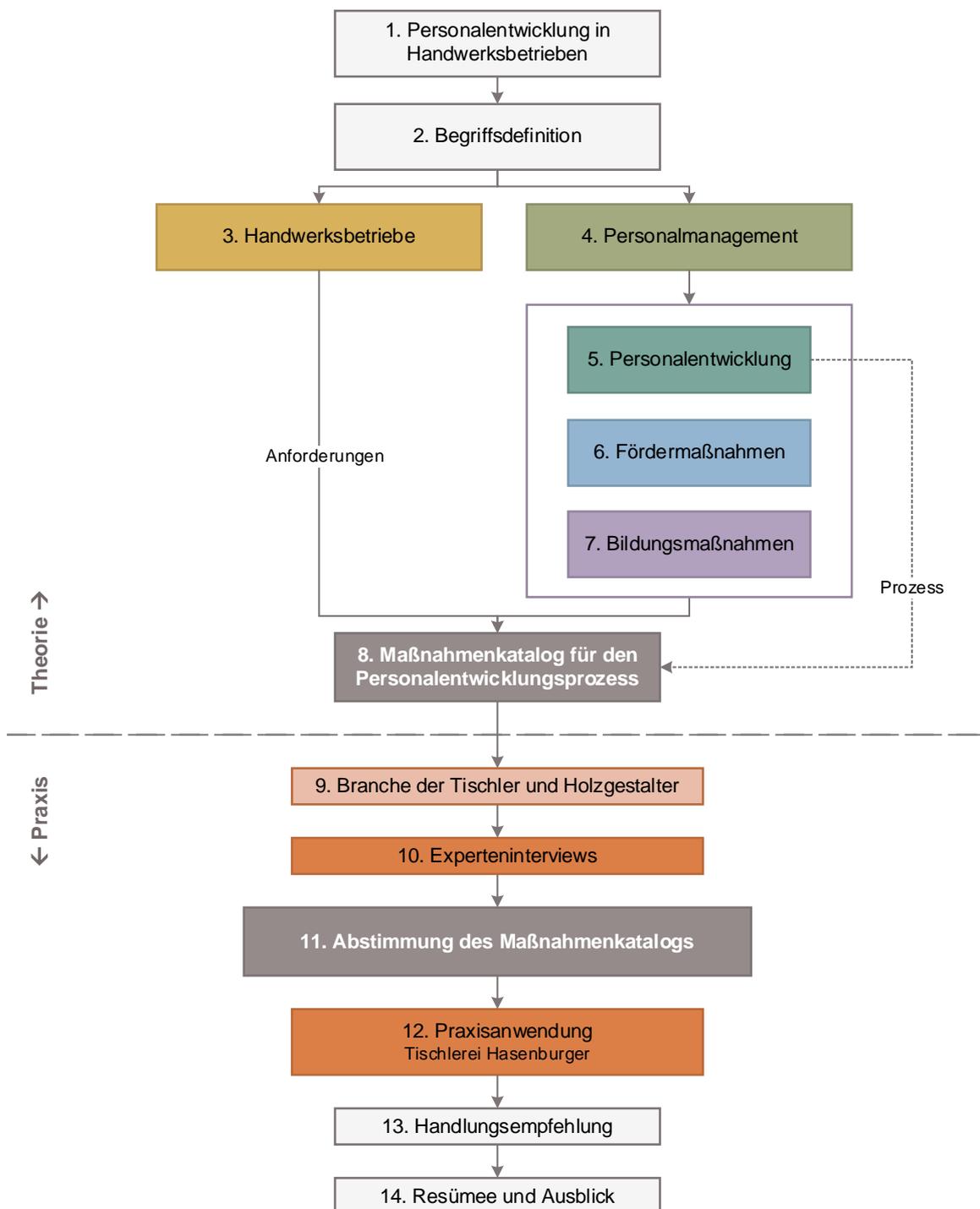


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 BEGRIFFSDEFINITION

Für eine genaue Abgrenzung des Themas und eine einheitliche Wissensbasis werden folgend wichtige Begrifflichkeiten definiert.

Die **Personalentwicklung** (PE) dient dazu, die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter eines Unternehmens zu steigern. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die die Qualifikation der Mitarbeiter verbessern und zur individuellen beruflichen Entwicklung beitragen.³ Die PE kann nach Becker/Schwarz anhand der betrachteten Inhalte unterteilt werden. Die PE im engen Sinn befasst sich ausschließlich mit Maßnahmen zur Bildung der Mitarbeiter. Diese Form ist eine veraltete Auffassung. Die PE im erweiterten Sinn befasst sich neben der Bildung auch mit den Maßnahmen der Förderung und umfasst zusätzlich auch die Organisationsentwicklung. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu überschreiten, wird in dieser Thesis das Hauptaugenmerk auf die **erweiterte Form der PE** gelegt. Eine umfangreiche Bildung und Förderung ziehen jedoch häufig einen Wandel in der Organisation nach sich. Strukturen, Prozesse und Beziehungen im Unternehmen müssen an die Veränderung durch die PE angepasst werden. Dies dürfen die Unternehmen nicht außer Acht lassen.⁴ Die PE kann nach Mentzel in folgende drei Bereiche gegliedert werden:⁵

- **Berufsvorbereitende Personalentwicklung:** Umschließt alle Maßnahmen, die der Einschulung für den erstmaligen Arbeitseinsatz dienen. Dazu zählen etwa die Berufsausbildung, die Einarbeitung von Anlernlingen und die Betreuung von Praktikanten, des Weiteren die Einführung von Hochschul- oder Universitätsabsolventen. Die Berufsausbildung, unter anderem die Lehre, ist meist an viele rechtliche Vorgaben gebunden, zeitlich begrenzt und daher nur bedingt gestaltbar. Die anderen Bereiche sind in ihrer Gestaltung den einzelnen Unternehmen überlassen und können somit an die Anforderungen und Mitarbeiter abgestimmt werden.
- **Berufsbegleitende Personalentwicklung:** Hierbei wird zwischen der Anpassungsqualifikation und der Aufstiegsqualifikation unterschieden. Die Anpassungsqualifikation liegt vor, wenn die Kompetenz und das Wissen eines Mitarbeiters an sich ändernde Anforderungen einer Stelle angepasst werden. Dies trifft auch auf den Einstieg neuer Mitarbeiter sowie die Wiedereingliederungen von Personen, also zur beruflichen Reaktivierung nach dem Ausscheiden, zu. Die Aufstiegsqualifikation herrscht dann vor, wenn Mitarbeiter so entwickelt werden, dass sie höhere Positionen übernehmen können. Weiters kann es sich aber auch um eine Erweiterung des Aufgabengebietes handeln.
- **Berufsverändernde Personalentwicklung:** Dabei wird durch Umschulung und Rehabilitation eine Hilfestellung für eine neue berufliche Tätigkeit geboten. Dies kann aus einem Verlust des Arbeitsplatzes oder einer Umstrukturierung heraus erfolgen oder auch durch psychische und physische Probleme, die einem nicht erlauben, einen Beruf weiter auszuüben.

³ Vgl. Mentzel (2018), S. 2.

⁴ Vgl. Becker/Schwarz (2001), S. 5.

⁵ Vgl. Mentzel (2018), S. 6 ff.

Unter **Förderung** werden explizit Aktivitäten verstanden, welche den Mitarbeitern eine bessere Wahrnehmung der gegenwertigen Position und Fähigkeiten ermöglichen und sie auf die weiteren Schritte der beruflichen Entwicklung vorbereiten. Fördermaßnahmen können positions- oder potenzialorientiert sein. Unter positionsorientierten Maßnahmen werden vor allem jene zusammengefasst, welche dazu dienen, einen Mitarbeiter für eine Position mit mehr Verantwortung zu ermitteln und zu entwickeln. Die potenzialorientierten Maßnahmen beschäftigen sich vorrangig mit der Ermittlung des vorhandenen Potenzials der Mitarbeiter und wie dieses für das Unternehmen entwickelt und eingesetzt werden kann. Neben den beiden Betrachtungen kann es sich bei den Fördermethoden auch um Maßnahmen handeln, welche der Eingliederung sowie der Ausgliederung von Mitarbeitern dienen.⁶

Die **Bildung** kann in drei Bereiche geteilt werden. Das Ziel der **Weiterbildung** selbst ist es, Wissen, Methoden-Know-how und Können zu übermitteln. Sie dient dazu, Qualifikationen auszubauen und die berufliche Entwicklung zu fördern. Die **Fortbildung** wird häufig mit der Weiterbildung gleichgesetzt, sie umfasst jedoch nur den Ausbau und die Modernisierung von bereits erlerntem Wissen. Die dritte Form ist die **Umschulung**, welche gänzlich neue Tätigkeiten oder eine berufliche Neuausrichtung als Ziel hat. Alle drei Formen dienen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der beruflichen Chancen.⁷

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird **Wissen** wie folgt beschrieben: Wissen ist „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen basiert auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an eine Person gebunden.“⁸ Des Weiteren kann zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden werden. **Explizites Wissen** ist frei verfügbar und über Bücher, Internetplattformen etc. verfügbar. **Implizites Wissen** hingegen ist personengebunden und besteht aus den Erfahrungen, die in der Praxis gesammelt wurden. Bis jetzt beruhten Weiterbildungsmaßnahmen hauptsächlich auf explizitem Wissen, mittlerweile wurde jedoch die Relevanz von implizitem Wissen erkannt.⁹ Eine Art Spezialwissen bildet das **Know-how**, welches sich aus betrieblichen oder technischen Erfahrungen zusammensetzt.¹⁰

Die **Erfahrung** beschreibt eine Kenntnis, die durch die praktische Arbeit oder das wiederholte Durchführen von Tätigkeiten gewonnen wird.¹¹

Kenntnisse bestehen aus theoretischem und praktischem Wissen sowie Erfahrungen, welche für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten notwendig sind.¹²

Die **Fähigkeit** beschreibt die geistige und körperliche Anlage, etwas tun zu können. Sie ist notwendig, um Leistungen erbringen zu können und ist angeboren oder durch äußere Faktoren bestimmt. Fähigkeiten können jedoch durch Training verbessert werden.¹³

⁶ Vgl. Oechsler (2011), S. 468 ff.

⁷ Vgl. Becker (2013), S. 306 f.

⁸ Gabler Wirtschaftslexikon (14.02.2018a), Onlinequelle [Stand: 22.05.2020].

⁹ Vgl. Mentzel (2018), S. 170 f.

¹⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (14.02.2018b), Onlinequelle [Stand: 07.06.2020].

¹¹ Vgl. Dudenredaktion (o. A.), Onlinequelle [Stand 22.05.2020].

¹² Vgl. Mentzel (2018), S. 170 f.

¹³ Vgl. Bartscher/Maier/Nissen (14.02.2018), Onlinequelle [22.05.2020].

Fertigkeiten beschreiben das Können einer Person, theoretisches Wissen praktisch anzuwenden. Fertigkeiten stützen auf vorhandene Fähigkeiten und können trainiert und weiterentwickelt werden. Es wird zwischen manuellen Fertigkeiten, z. B. dem richtigen Einsatz von Maschinen und kognitiven Fertigkeiten, z. B. der sinnvollen Anwendung vorhandenen Wissens, unterschieden.¹⁴

Unter **Qualifikation** wird die Summe der individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse einer Person verstanden. Durch die Qualifikation ist ein Mitarbeiter dazu geeignet, einen Arbeitsauftrag auszuführen. Es wird unterschieden in funktionale Qualifikationen, diese sind arbeitsplatzbezogen sowie extrafunktionale Qualifikationen, welche arbeitsplatzunabhängig sind.¹⁵ Eine besondere Bedeutung kommt **Schlüsselqualifikationen** zu. Darunter werden Qualifikationen verstanden, welche in den Bereichen von Nutzen sind, die für ein Unternehmen eine besonders große Rolle spielen.¹⁶

Unter dem **Potenzial** eines Mitarbeiters werden vorhandene Eigenschaften und Verhaltensweisen verstanden, welche zur Entwicklung spezifischer Qualifikationen und Kompetenzen für das Unternehmen von Nutzen sind.¹⁷

Der Begriff **Kompetenz** kann auch als Sachverstand, Fähigkeit und Zuständigkeit einer Person definiert werden. In dieser Thesis wird im Speziellen die Fähigkeit des Menschen verstanden, einer bestimmten Aufgabe und Anforderung gewachsen zu sein und diese mit Hilfe der vorhandenen Kompetenz zu erledigen. Im Gegensatz zur Qualifikation ist die Kompetenz nicht an bestimmte Tätigkeiten ausgerichtet, vielmehr geht es dabei um allgemeine Anforderungen, die für den Lebensalltag sinnvoll sind.¹⁸

Unter dieser Annahme werden folgende Kompetenzbegriffe unterschieden:¹⁹

- **Fach- und Methodenkompetenz:** Kompetenzen, die durch Aus- und Weiterbildung sowie Berufspraxis erlernt werden können. Sie umfassen die Planung, Durchführung und Kontrolle von bestimmten Arbeitsaufgaben.
- **Soziale Kompetenz:** Ist beispielsweise die Fähigkeiten eines Menschen, sich teamorientiert zu verhalten und sich im Team mit einem Thema auseinanderzusetzen.
- **Personale Kompetenz:** Beschreibt die Fähigkeit, selbstständig zu handeln und seine Handlungen auch einschätzen zu können. Die personale Kompetenz beeinflusst das Verhalten der Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen.
- **Emotionale Kompetenz:** Ist die Fähigkeit, auf die Gefühle anderer Personen eingehen sowie die eigenen Gefühle einschätzen und benennen zu können.
- **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz:** Ist der zielgerichtete und selbstständige Einsatz von Fähigkeiten zur Lösung von Problemen.

¹⁴ Vgl. Staudt (2002), S. 272.

¹⁵ Vgl. Conrad/Staehle/Sydow (1999), S. 161 f.

¹⁶ Vgl. Becker (2013), S. 938.

¹⁷ Vgl. Becker (2013), S. 936.

¹⁸ Vgl. Brockhausredaktion (o. A.), Onlinequelle [22.05.2020].

¹⁹ Vgl. Erpenbeck u. a. (2017), S. XVI f.

- **Veränderungskompetenz:** Die Fähigkeit, sich auf Anforderungen einzustellen, welche sich im Laufe der Zeit ändern. Die bereits einmal entwickelten Kompetenzen werden durch die neuen Situationen ausgebaut oder gänzlich neu generiert.

Unter dem Begriff **Soft Skills**, sogenannte weiche Fähigkeiten, werden persönliche Werte sowie Eigenschaften, individuelle Fähigkeiten und soziale Kompetenzen zusammengefasst. Das können beispielsweise Respekt, Geduld, Begeisterungs- und Kommunikationsfähigkeit sowie Verlässlichkeit sein. Soft Skills gehen dabei über die sozialen Kompetenzen hinaus. Den Gegensatz dazu bilden die **Hard Skills**, harte Fähigkeiten, welche die Fach- und Methodenkompetenz miteinschließen und eher die instrumentale sowie fachliche Ebene beschreiben.²⁰

Eine **Stelle** ist eine organisatorische Einheit in einem Unternehmen, welche sich aus der Aufbauorganisation ableitet und einen definierten Tätigkeitsbereich umfasst.²¹

Die **Stellenbeschreibung** umfasst die Aufgaben eines Mitarbeiters in einem Unternehmen. Sie ist verbindlich und meist schriftlich zusammengefasst. Des Weiteren beinhaltet sie die Ziele der Stelle sowie Rechte und Pflichten des Angestellten bzw. Arbeiters.²²

Ein **Anforderungsprofil** ist eine konkrete Darstellung der Kompetenzen, die ein Mitarbeiter für eine Stelle haben bzw. mitbringen muss. Das Profil wird anhand der Stellenbeschreibung erstellt und dient zur Beurteilung von Bewerbungen sowie der Ermittlung von PE-Potenzial.²³

Der **Bruttopersonalbedarf** schließt alle Mitarbeiter ein, die in einer Kategorie bzw. Abteilung für die Leistungserstellung benötigt werden. Der **Nettopersonalbedarf** ist die Differenz zwischen dem aktuellem Personalbestand und dem Bruttopersonalbedarf. Ist der Bruttopersonalbedarf höher als der Bestand, sollte Personal aufgebaut werden. Ist der Bestand jedoch höher als der Bedarf, herrscht eine Überbeschäftigung im Unternehmen.²⁴

Eine (Unternehmens-) **Strategie** bezieht sich auf ein gesamtes Unternehmen und ist dahingehend ausgerichtet, dessen Erfolg langfristig zu sichern. Um dies zu erreichen, gibt die Strategie Entscheidungs-, Maßnahmen- und Verhaltensbündel vor, welche auf die unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens heruntergebrochen werden.²⁵

Die **Unternehmensvision** dagegen ist eine bildhafte Beschreibung der Unternehmensentwicklung und dient als Richtungsweiser, ohne den genauen Rahmen vorzugeben. Die Vision hat einen motivierenden und zielleitenden Charakter.²⁶

²⁰ Vgl. Lies (14.02.2018), Onlinequelle [Stand: 30.05.2020].

²¹ Vgl. Schewe (14.02.2018), Onlinequelle [Stand: 22.05.2020].

²² Vgl. Mentzel (2018), S. 41.

²³ Vgl. Kanning (2018), S. 221 f.

²⁴ Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2016), S. 25 ff.

²⁵ Vgl. Grünig/Kühn (2011), S. 7.

²⁶ Vgl. Vahs (2012), S. 132.

3 HANDWERKSBEREIBE

Im Rahmen dieser Thesis wird das Hauptaugenmerk auf die PE von Handwerksbetrieben gelegt. Durch die differenzierten Definitionen und Gliederungen von Handwerksbetrieben in einzelnen Ländern werden in dieser Thesis nur österreichische Unternehmen betrachtet. Genauso werden vorrangig die Entwicklungen des österreichischen Arbeitsmarktes herangezogen. Um die wichtigsten Einflusskriterien zu ermitteln, werden erst die Rahmenbedingung von Handwerksbetrieben betrachtet und eine Analyse der aktuellen Trends und Herausforderungen am Arbeitsmarkt durchgeführt. Aus diesen werden die Anforderungen der Handwerksbetriebe an die PE-Maßnahmen zur Förderung und Bildung abgeleitet. Die Inhalte bauen auf dem Wissens- und Entwicklungsstand des ersten Halbjahres 2020 auf.

3.1 Rahmenbedingungen

Die Handwerksbetriebe zählen in Österreich zur Branche Gewerbe und Handwerk. Die Branche umfasst mehr als 230.000 Unternehmen, welche meist zu den Klein- und Mittelbetrieben zählen, und über 800.000 Menschen. Sie beinhaltet, wie in Abb. 2 ersichtlich, 35,3 % aller österreichischen Arbeitgeberunternehmen und generiert 22,5 % der Gesamtwertschöpfung. Auch die Menge der neuen Unternehmen in dieser Branche nimmt von Jahr zu Jahr zu. Mehr als 50 % der neu gegründeten Betriebe 2019 sind im Bereich Handwerk und Gewerbe tätig. Darüber hinaus bilden sie fast 50 % der Lehrlinge aus und sind ein entscheidender Faktor, wenn es um betriebliche Aus- und Weiterbildung geht.²⁷

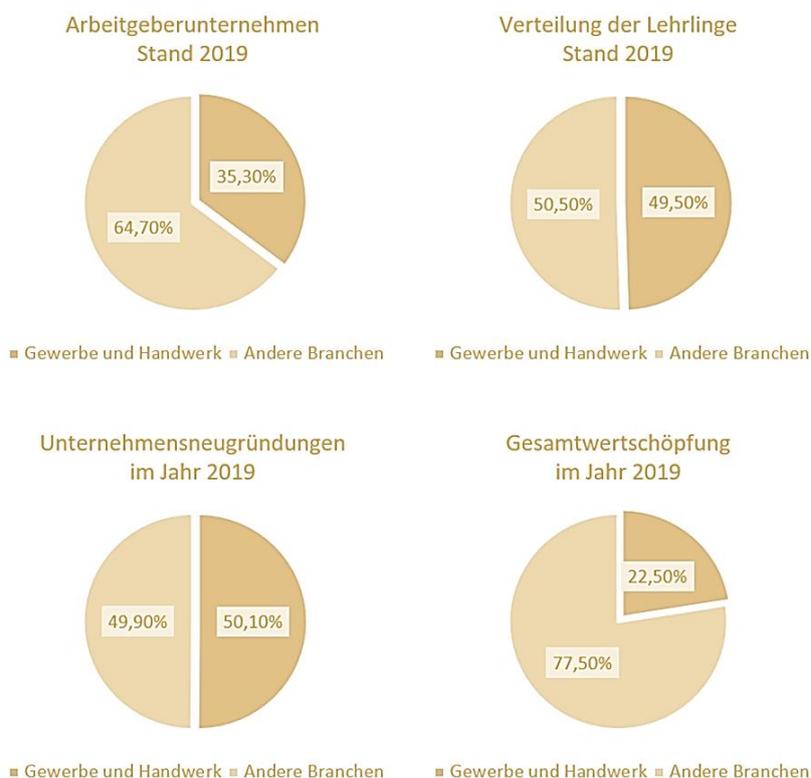


Abb. 2: Gesamtwirtschaftlicher Stellenwert der Sparte Gewerbe und Handwerk, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2020), S. 4 (leicht modifiziert).

²⁷ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2020), S. 1 ff.

Die Gewerbe- und Handwerksbetriebe unterliegen der Gewerbeordnung und werden in freie und reglementierte Gewerbe geteilt. Ein freies Gewerbe kann bereits nach Anmeldung ausgeführt werden. Dazu müssen nur allgemeine Voraussetzungen erfüllt werden, beispielsweise Volljährigkeit oder Staatsangehörigkeit des Gründers zu einem EU-Staat. Für die Gründung reglementierter Gewerbe ist jedoch ein Befähigungsnachweis notwendig.²⁸ Der Befähigungsnachweis dient zur Sicherstellung aller notwendigen fachlichen und kaufmännisch-rechtlichen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten. Er kann in Form einer Meisterprüfung, einer Unternehmerprüfung, eines Studien- oder Lehrgangabschlusses, einer Lehrabschlussprüfung oder einer Tätigkeit in einer leitenden Stelle erbracht werden.²⁹ Die Handwerksbetriebe zählen zu den reglementierten Gewerben. Für die Gründung ist im Regelfall ein Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Meisterprüfung vorzuweisen. Dies zeigt die hohen fachlichen Voraussetzungen, die für die Arbeit in einem Handwerksbetrieb notwendig sind. Die folgende Liste beispielhafter Handwerksbetriebe verdeutlicht nochmals den hohen Praxisbezug und zeigt, dass viele der Arbeiten von körperlicher Natur sind:³⁰

- Augenoptiker
- Bäcker
- Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigung
- Fleischer
- Friseur und Perückenmacher
- Glaser, Glasbeleger und Flachglasschleifer; Glasbläser und Glasinstrumentenerzeugung
- Mechatroniker für Maschinen- und Fertigungstechnik; Mechatroniker für Elektronik, Büro und EDV-Systemtechnik, Mechatroniker für Elektromaschinenbau und Automatisierung
- Oberflächentechnik; Metalldesign
- Rauchfangkehrer
- Spengler; Kupferschmied
- Tischler; Modellbauer; Bootbauer; Binder; Drechsler; Bildhauer
- Etc.

In der Thesis werden, wie in Kapitel 1 beschrieben, nun mögliche PE-Methoden für die Handwerksbetriebe betrachtet und ein Maßnahmenkatalog erstellt. Die darin enthaltenen Maßnahmen sollen kein Ersatz für die derzeitige Ausbildungsform der Lehre sein, können aber zur Unterstützung dieser herangezogen werden. Hauptaugenmerk liegt auf der Erweiterung von Fach- sowie Methodenkompetenz und der Förderung des Wissens vorhandener Mitarbeiter. In dieser Thesis werden daher nur die berufsbegleitenden Maßnahmen der PE betrachtet. Die Zielgruppe der Maßnahmen umfasst vorrangig Arbeitnehmer mit handwerklichen Tätigkeiten, da gerade dieser Bereich in der PE meist vernachlässigt wird, ständig wechselnde Technologien nach einem erhöhtem Weiterbildungsaufwand verlangen und sie in der Weiterbildung häufig an Arbeitsplatz bzw. Maschinen gebunden sind.

²⁸ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (10.12.2019), Onlinequelle [21.05.2020].

²⁹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (24.04.2020), Onlinequelle [21.05.2020].

³⁰ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2019), S. 1 ff.

3.2 Megatrends der Arbeit

Die Handwerksbetriebe, als auch die gesamten anderen Unternehmen, stehen vor immer größeren Herausforderungen des Arbeitsmarktes. Diese werden unter anderem durch den demografischen Wandel ausgelöst. Aber auch technisch-ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen ziehen weitreichende Trends nach sich. Fischer u.a. beschreiben eine Vielzahl von Megatrends, welche in Abb. 3 dargestellt und in den nächsten Absätzen beschrieben werden.³¹

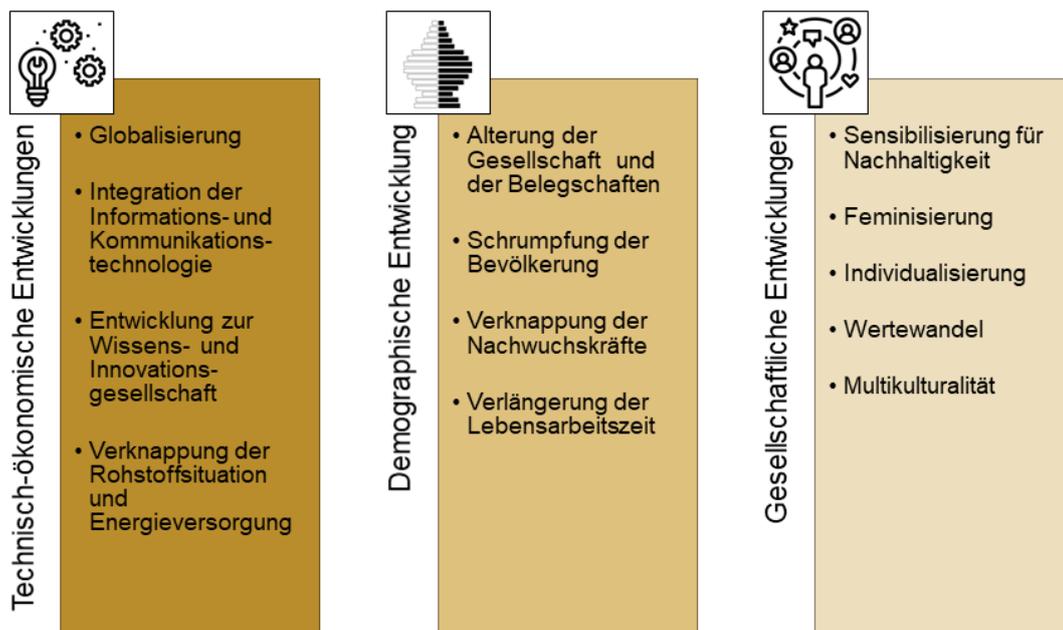


Abb. 3: Megatrends der Arbeit, Quelle: Fischer u. a. (2013), S. 26 (leicht modifiziert).

Unter demografischem Wandel wird die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur verstanden. Der Trend geht dabei international hin zu einer älter werdenden Gesellschaft, welche durch geringe Geburtenraten und eine hohe Lebenserwartung bedingt ist. Die durchschnittliche Lebenserwartung steigt vor allem durch die zunehmenden Möglichkeiten der medizinischen Versorgung und dem Anstieg der Bedeutung von Gesundheitsprävention.³² Wie in Abb. 4 ersichtlich, bahnt sich der Trend auch in Österreich an. Die Generation der Baby-Boomer der 1960er Jahre steht gerade kurz vor dem Pensionseintritt und wird sukzessive den Arbeitsmarkt verlassen. Durch die erhöhte Lebenserwartung werden sie, nach heutigem System, viele Jahre ohne Erwerbstätigkeit Teil der österreichischen Gesellschaft sein. Des Weiteren zeigt sich in der Statistik, dass die Zahl der nachfolgenden Arbeitskräfte abnimmt, da seit dem Geburtenrückgang in den 1990er Jahren die Geburtenrate nicht mehr exzessiv angestiegen ist. Dies hat zur Folge, dass ohne wirtschaftliche Anpassungen die Anzahl der Arbeitskräfte weit unter dem Personalbedarf liegt. Ohne Zuwanderungen aus dem Ausland würde die Bevölkerung Österreichs stagnieren, über lange Zeit sogar schrumpfen.³³ Die österreichischen Unternehmen werden dadurch

³¹ Vgl. Fischer u. a. (2013), S. 26 ff.

³² Vgl. Lizarazo-López u. a. (2019), S. 4.

³³ Vgl. Statistik Austria (19.12.2019), Onlinequelle [Stand: 30.05.2020].

besonders gefordert. Der Anteil an älteren Personen wird auch in den Betrieben zunehmen bzw. die Differenz zwischen dem Personalbedarf und den potenziellen jungen Mitarbeitern immer weiter steigen. Zwei große Herausforderungen, die sich daraus für die PE der Handwerksbetriebe ergeben, sind der Mangel an potenziellen Fachkräften sowie die Einbeziehung der älteren Arbeitskräfte in den Arbeitsalltag.

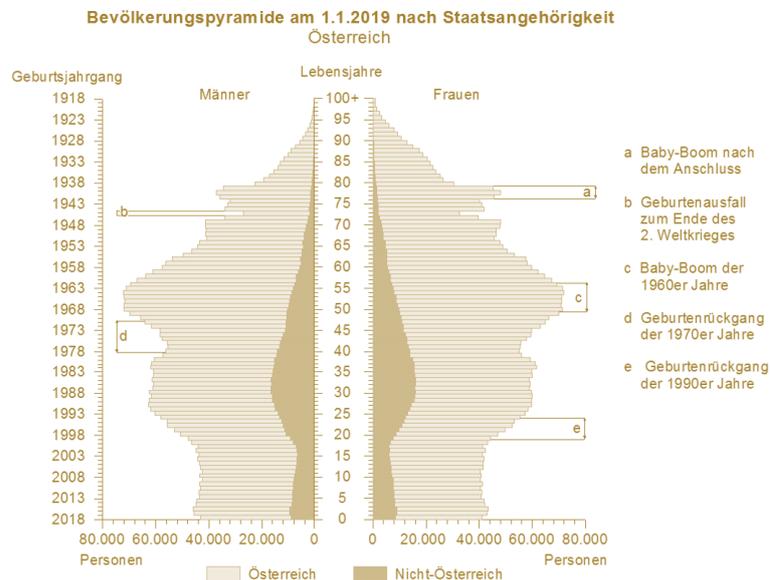


Abb. 4: Statistik des Bevölkerungsstandes, Quelle: Statistik Austria (19.12.2019), Onlinequelle [Stand: 30.05.2020].

Ein weiterer großer Einflussfaktor sind technisch-ökonomische Entwicklungen. Diese sind vor allem an der fortschreitenden Globalisierung erkennbar. Dabei kommt es zur einer weltweiten Verkettung der Wirtschaft, Gesellschaft, Politik etc. Sie schreitet seit den 1970er Jahren, vor allem seit Ende des Kalten Krieges, zügig voran. Wurden im ersten Schub nur einfache Produktionsschritte in Länder mit günstigeren Produktionsmitteln ausgelagert, werden nun vor allem Dienstleistungen ins Ausland verlegt. Die dritte Welle der Globalisierung entsteht durch den Anstieg des Bildungsniveaus der Schwellenländer. Dadurch werden bereits anspruchsvollere Konstruktions-, Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in andere Länder verschoben und dort durchgeführt. Diese Vernetzung fördert darüber hinaus die Digitalisierung bzw. die Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien. Durch diese ist es unter anderem möglich, über die Ländergrenzen hinweg in Echtzeit zu kommunizieren. Des Weiteren verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen realer und virtueller Welt. Maschinen und ganze Produktionsabläufe können aus der Ferne gesteuert und programmiert werden bzw. programmieren sie sich durch den Einsatz künstlicher Intelligenz bereits selbst. Dies eröffnet neue Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung, setzt aber auch eine hohe Affinität der Mitarbeiter gegenüber digitalen Technologien voraus. Der Trend der Informations- und Kommunikationstechnologien treibt die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft an, da durch die Vernetzung und sich ständig ändernde Technologien laufend neues Wissen generiert wird. Darüber hinaus werden Arbeitsprozesse soweit spezialisiert und optimiert, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, sich dadurch von der Konkurrenz abzuheben. Deshalb erlangen die Innovationsfähigkeit und Agilität der Unternehmen immer mehr Bedeutung. Ein weiterer Trend ist die Verknappung der Rohstoffe sowie die zunehmende Schwierigkeit der Energieversorgung. Durch den zunehmenden Wachstum der Bevölkerung, den Ausbau

der internationalen Märkte sowie die zunehmenden Auflagen zum Schutz der Umwelt werden Rohstoffe knapper und teurer. Gleiches gilt auch für die Energieversorgung.³⁴ Die PE der Handwerksbetriebe hat keinen direkten Einfluss auf die Rohstoffvorkommnisse, aber sie sollte vor allem auf die zunehmende Digitalisierung sowie die rasante Entwicklung von Wissen reagieren. Die Globalisierung wird in diesem Bereich vorerst außer Acht gelassen, da es sich bei den Handwerksbetrieben meist um kleine bis mittlere Unternehmen handelt, welche selten einen Standort im Ausland besitzen.

Die technisch-ökonomischen und demografischen Entwicklungen ziehen auch gesellschaftliche Entwicklungen nach sich. Durch die Verknappung der Nachwuchskräfte ist es beispielsweise besonders wichtig, auf das Leistungspotential aller Bevölkerungsgruppen zurückzugreifen. Nicht voll ausgenutzte Potenziale stellen dabei Frauen, ältere Personen sowie Personen mit Migrationshintergrund dar.³⁵ Dies führt neben der Aufgabe des Productive Ageings auch zu einer steigenden Feminisierung und Diversität. Der Bildungsstandard der Frauen ist mit dem der Männer gleichzusetzen. Arbeitsplätze in sogenannten Männerdomänen, als welche die meisten Handwerksbetriebe wahrgenommen werden, werden dennoch seltener von Frauen belegt. Frauen empfinden den Einstieg als auch den Aufstieg in solchen Bereichen als besonders schwierig. Dasselbe gilt auch für Personen mit Migrationshintergrund, welche neben den beruflichen Fähigkeiten auch die kulturellen Unterschiede erst aufarbeiten müssen. Das Potenzial der Zuwanderer wird derzeit noch nicht voll ausgeschöpft, obwohl die Arbeitskräfte dringend benötigt werden.³⁶ Als weiterer Trend kommt es zur Individualisierung der Gesellschaft. Den meisten Personen stehen heute unendliche Optionen für die Lebens- und Arbeitsgestaltung bereit. Der Mensch strebt vermehrt nach Selbstfindung und Selbstverwirklichung. Alte Normen, Muster und Verhaltensformen werden dabei vernachlässigt. Eine geringe Verpflichtung und die Möglichkeit einer flexiblen Gestaltung des Umfeldes stehen im Vordergrund. Die Arbeitskräfte sind dazu bereit, die persönliche Entwicklung über die Bindung an einen Arbeitgeber zu stellen. Mittlerweile verbringen die wenigsten Personen ihre gesamte Lebensarbeitszeit bei ein und demselben Unternehmen. Dies hat zur Folge, dass qualifizierte Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen und somit ein Kompetenz- und Know-how-Verlust entsteht. Durch die Individualisierung verschieben sich demnach die Werte und das Lebenskonzept des Einzelnen rückt in den Mittelpunkt. Arbeit und Freizeit sollen gleichermaßen Freude bereiten und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung bieten. Als letzter großer Trend ist die Sensibilisierung für Nachhaltigkeit zu sehen. Dabei stehen vermehrt der Umweltschutz und erneuerbare Energien im Mittelpunkt. Jedoch ist es auch wichtig, die Arbeitswelt nachhaltig zu gestalten. Gerade in einer Zeit der ständigen Erreichbarkeit und immer schnelleren Abläufen ist es für die Mitarbeiter relevant, eine klare Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen sowie die Aufgaben zu entschleunigen.³⁷ Aus dem Bereich der gesellschaftlichen Entwicklung ergeben sich für die PE nun folgende Ziele: Frauen sowie Personen mit Migrationshintergrund sollen in der Entwicklung unterstützt werden und die Möglichkeit der individuellen Entwicklung soll Mitarbeiter enger an das Unternehmen binden. Die Förderung der Nachhaltigkeit kann vor allem durch Organisationsentwicklungen unterstützt werden, die Entwicklung von gesamten Organisationen wird in dieser Thesis jedoch nicht betrachtet.

³⁴ Vgl. Fischer u.a. (2013), 26 ff.

³⁵ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (20.05.2020), Onlinequelle [Stand: 30.05.2020].

³⁶ Vgl. Löffler (2019), S. 7.

³⁷ Vgl. Fischer u.a. (2013), 31 ff.

3.3 Anforderungen der Personalentwicklung

Aus den soeben betrachteten Megatrends lassen sich nun die Herausforderungen für die PE von Handwerksbetrieben ableiten, welche in Abb. 5 dargestellt werden. Zu den Herausforderungen zählen die Entwicklung und Förderung von Fachkräften, die Unterstützung des Productive Ageings, die laufende Wissensvermittlung, die Vermittlung digitaler Kompetenzen, die Unterstützung der Mitarbeiterbindung, die Förderung von Frauen sowie die Förderung der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Die Sachverhalte und entsprechenden Ziele werden nachfolgend nochmals genauer analysiert. Es ist an dieser Stelle relevant zu betonen, dass in dieser Arbeit nur die berufsbegleitende PE von bestehenden Mitarbeitern betrachtet wird.

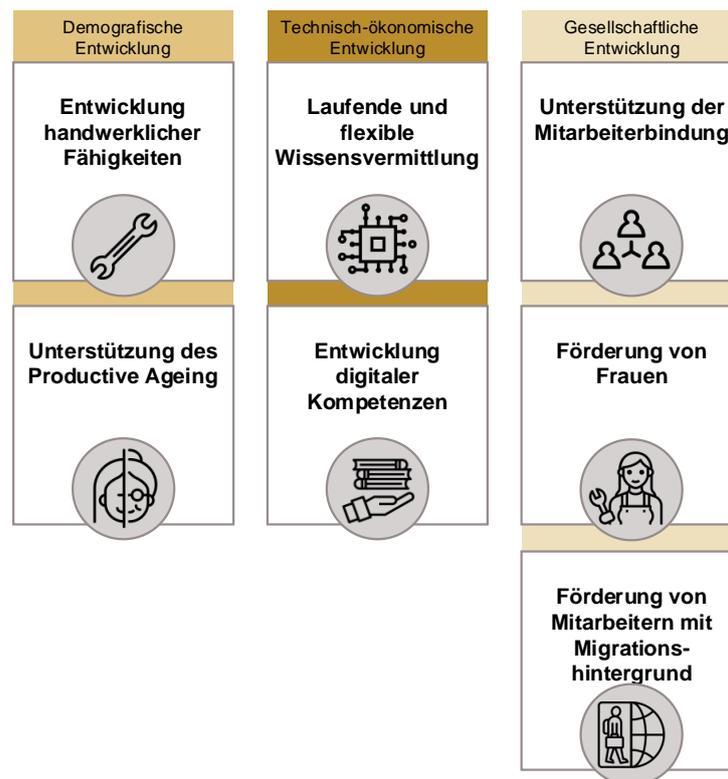


Abb. 5: Anforderungen an die Personalentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

3.3.1 Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten

Durch den Fachkräftemangel, welcher durch die demografische Entwicklung bedingt ist, entsteht in den Handwerksbetrieben ein Mangel an handwerklichem Know-how. Dies bedeutet, dass die Nachfrage nach Personal mit bestimmten beruflichen Qualifikationen das Angebot übersteigt. Der Mangel tritt dabei über einen längeren Zeitraum auf nationaler oder regionaler Ebene auf. In das Angebot werden dabei alle Personen mit spezifischen beruflichen Fähigkeiten eingeschlossen, welche bereits einen Beruf im genannten Bereich ausüben, arbeitssuchend sind oder einer Tätigkeit außerhalb der ursprünglichen Qualifikation nachgehen. Rekrutierungsprobleme von Unternehmen, welche beispielsweise durch die geringe Attraktivität als Arbeitgeber entstehen, zählen nicht dazu und werden viel mehr als

Personalmangel bezeichnet.³⁸ Dornmayr/Rechberger haben, wie in Abb. 6 ersichtlich, zur Ermittlung des Fachkräftemangels im April 2019 eine Umfrage in 4.613 Unternehmen durchgeführt und diese den Ergebnissen aus dem Jahr 2018 gegenübergestellt. Die Unternehmen wurden dabei befragt, wie sehr sie den Mangel an Fachkräften in den beiden Jahren gespürt haben. Das Ergebnis war eindeutig. Über 45 % gaben an, dass sie den Mangel im Jahr 2019 sogar sehr stark spüren. Diese Knappheit tritt dabei am häufigsten in den Sparten Transport und Verkehr, Gewerbe und Handwerk sowie Tourismus und Freizeit auf. 65 % der Unternehmen gaben auch an, zum Zeitpunkt der Befragung offene Stellen für Fachkräfte zu haben. In Bezug auf die Unternehmensgröße wird der Mangel bei Unternehmen mit 20-49 Mitarbeitern als am größten befunden.³⁹



Abb. 6: Einschätzung der Stärke des Fachkräftemangels im letzten Jahr in den befragten Unternehmen, Quelle: Dornmayr/Rechberger (2019), S. 4.

Der Fachkräftemangel beruht dabei auf einer unzureichenden beruflichen Erstausbildung oder Spezialisierung der Arbeitskräfte. Aber auch überholte Qualifikationen, wie zum Beispiel das Know-how über eine veraltete Technologie, spielen dabei eine Rolle.⁴⁰ Auf Grund dessen entsteht vermehrt der Bedarf an einer betriebsinternen PE, um das gewünschte Fachpersonal als Unternehmen selbst zu generieren. Das Ziel der PE in Handwerksbetrieben ist dabei vor allem die Vermittlung von handwerklichen Fähigkeiten, um den Fachkräftemangel auszugleichen.

3.3.2 Unterstützung des Productive Ageings

Das Productive Ageing, zu Deutsch produktives Altern, ist ein Ansatz, der das positive Älterwerden betont und zeigt, dass jeder Einzelne dabei einen wichtigen Beitrag zum eigenem Leben und der Gemeinschaft leisten kann. Im betrieblichen Zusammenhang geht es dabei um die Bereitstellung von sicheren und gesunden Arbeitsumgebungen, Arbeitszeitmodellen und Aufgaben. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Arbeitnehmer auch im Alter noch optimal arbeiten können. Dies ist in Anbetracht des demografischen Wandels unverzichtbar. Gerade Handwerksbetriebe sind dabei besonders gefordert, da viele Tätigkeiten mit einer erhöhten körperlichen Belastung einhergehen. Negativen gesundheitlichen Auswirkungen muss daher bereits früh entgegengewirkt werden. Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche

³⁸ Vgl. Fink u. a. (2015), S. 13.

³⁹ Vgl. Dornmayr/Rechberger (2019), 4 ff.

⁴⁰ Vgl. Fink u. a. (2015), S. 8.

Verwirklichung der längeren Lebensarbeitszeit ist die ganzheitliche Betrachtung und Planung der Arbeitsaufgaben. Damit ist gemeint, dass bereits ab dem ersten Arbeitstag der Fokus auf eine gesunde Umgebung gelegt werden muss. So wird die Basis für den Einsatz der Arbeitskraft im Alter gebildet. Des Weiteren ist das Productive Ageing als umfassendes Rahmenprogramm anzulegen, welches Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter sichert. Dies kann durch die entsprechenden Bildungs- und Interventionsstrategien umgesetzt werden. Dabei sollten sowohl die Prioritäten der Arbeitnehmer als auch die der Arbeitgeber anerkannt werden. Neben der Erhaltung der Leistungsfähigkeit und niedrigen Gesundheitskosten sollten ebenso die Ergebnisse der Sicherheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Als letzten Punkt ist zu beachten, dass durch die längere Lebensarbeitszeit viele unterschiedliche Generationen zur gleichen Zeit in den Betrieben beschäftigt werden. Dies hat nicht nur zur Folge, dass es einen großen Kompetenzpool gibt, sondern auch, dass durch die unterschiedlichen Charaktere und Ansichten ein erhöhtes Konfliktpotenzial besteht.⁴¹

Die PE kann nun als unterstützendes Element für das Productive Ageing eingesetzt werden. Dabei gilt es, das Personal so zu entwickeln, dass die Mitarbeiter auch im Alter noch einsatzbereit bleiben. Des Weiteren müssen, gerade in den Handwerksbetrieben, die Aufgaben an die körperlichen Möglichkeiten der Mitarbeiter angepasst und dazu die richtigen Bildungs- und Förderungsmaßnahmen ergriffen werden. Über die PE hinaus können auch entsprechende Arbeitszeitmodelle und eine betriebliche Gesundheitsförderung das Productive Ageing unterstützen.

3.3.3 Entwicklung digitaler Kompetenzen

Die Frage, ob die Digitalisierung den Menschen die Arbeitsplätze wegnimmt, wird in vielen Forschungsprojekten behandelt. Auch wenn die Ergebnisse nicht immer zu 100 % übereinstimmen, so lautet das Conclusio doch: Nein. Fakt ist, dass sich die Arbeitsinhalte verschieben werden. Standardisierte Prozesse können leicht automatisiert werden und sind dies auch schon weitestgehend. Nicht-Routinetätigkeiten sind derzeit aber noch schwer zu automatisieren. Die Tätigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie wesentlich komplexer sind, sich ständig ändern und dadurch immer andere Herangehensweisen erfordern. Auch Tätigkeiten, bei denen Kommunikation eine große Rolle spielt, können zum derzeitigen Standpunkt noch nicht zur Gänze automatisiert werden. Zu diesen Nicht-Routinetätigkeiten zählen etwa Forschung, Planung, Design, Führung, Lehre und auch die Handwerkstätigkeit. Nichtsdestotrotz werden auch in diesen Bereichen alle Arbeitsschritte, die dies zulassen, weitestgehend automatisiert, um die Produktivität zu steigern und dieser Trend schreitet voran.⁴² Ebenso entwickelt sich künstliche Intelligenz hinsichtlich ihrer Leistungsstärke immer weiter. Sie wird nach Jánoszy bald nicht mehr von einem echten Menschen zu unterscheiden sein und sich sogar weitaus mehr steigern, als es für den Menschen möglich ist. Dadurch werden vermutlich auch Tätigkeiten, die derzeit noch nicht von Maschinen übernommen werden können, von ihnen durchgeführt werden. Bis dahin werden auch mehr Arbeitsplätze automatisiert und aufgelöst werden. Doch durch die demografische Entwicklung und die dadurch sinkende Zahl von Arbeitskräften bleibt es nach Vorhersagen dennoch bei einer Vollbeschäftigung der Bevölkerung. Bis in das Jahr 2040 werden

⁴¹ Vgl. National Institute for Occupational Safety and Health (11.09.2015), Onlinequelle [Stand 16.06.2020].

⁴² Vgl. Bock-Schappelwein/Famira-Mühlberger/Leoni (2017), S. 9 ff.

Maschinen vermutlich dennoch die meisten gewohnten Arbeitsaufgaben tätigen, dann wird die Menschheit aber aller Voraussicht nach Berufe ausüben, die heute noch nicht bestehen. Es kommt demnach zu keiner erhöhten Arbeitslosigkeit, aber definitiv zu einer Umschichtung der Arbeitsaufgaben.⁴³

Die Digitalisierung bringt auf jeden Fall viele neue Technologien mit sich, welche zu neuen Bedürfnissen und somit zu ungeahnten Aufgaben sowie Beschäftigungsmöglichkeiten führen. Wichtig ist es, als Unternehmen den Umschwung nicht zu verpassen. Betriebe, die digitale Prozesse implementiert haben, sind nachweislich angewachsen und beschäftigen mehr Personal als zuvor.⁴⁴ Die PE steht dadurch vor der Aufgabe, neben den handwerklichen auch digitale Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Arbeitskräfte mit den neuen Aufgaben zurechtkommen und die Leistungsfähigkeit nicht abnimmt.

3.3.4 Laufende, flexible Wissensvermittlung

Eine weitere Herausforderung für die PE ist, dass vorhandenes Wissen durch die ständige Produktion von neuem Wissen überholt wird. Das neue Wissen inkludiert neue Technologien sowie Forschungsergebnisse, welche den Mitarbeitern vermittelt werden müssen, um den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Doch der Wissensstand wächst exponentiell und verdoppelt sich alle fünf Jahre. Grundlegende Erkenntnisse mögen lange Bestand haben, doch durch die steigende Spezialisierung werden ständig neue Daten ermittelt. Dies führt zu einer Datenflut und stellt die PE vor die Aufgabe, die Mitarbeiter entsprechend zu informieren und laufend zu schulen.⁴⁵

In Abb. 7 sind zur Verdeutlichung die Halbwertszeiten der unterschiedlichen Wissensarten dargestellt.

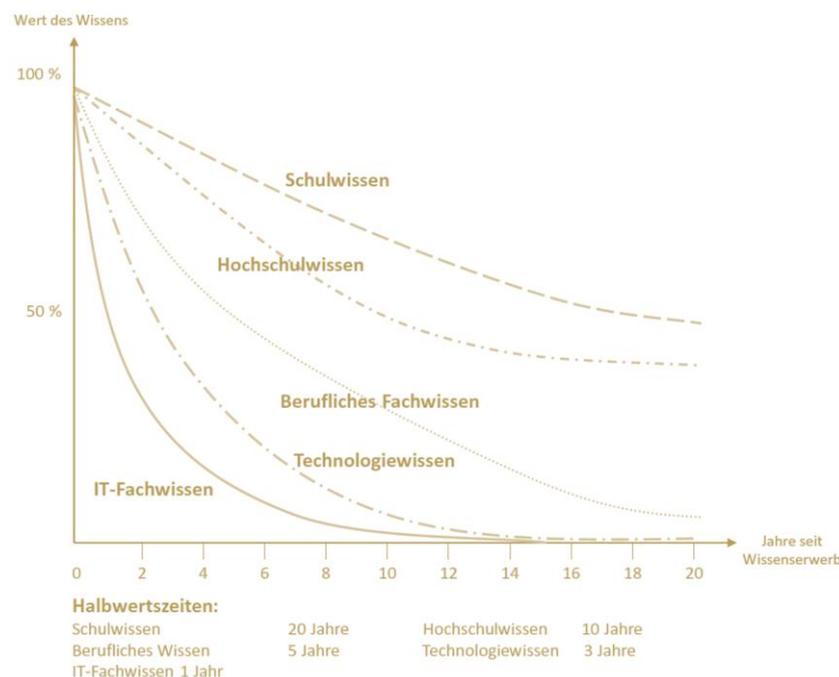


Abb. 7: Halbwertszeit des Wissens für unterschiedliche Wissensarten, Quelle: Groß, Stock-Homburg (2019), S. 247.

⁴³ Vgl. Jánszky (2018), S. 15 ff.

⁴⁴ Vgl. Fetka/Tomaschitz (2017), S. 206 ff.

⁴⁵ Vgl. Stöcklin (03.05.2013), Onlinequelle [Stand: 31.05.2020].

Die Abbildung zeigt den Wert, also die Verwertbarkeit und Aktualität, des Wissens über die Jahre nach dem Wissenserwerb. Es ist zu sehen, dass das Grundlagenwissen aus der Schulzeit relativ lange an Gültigkeit bewahrt, Hochschulwissen hat dagegen bereits eine kürzere Halbwertszeit. Je spezifischer das Wissen jedoch wird, desto schneller nimmt es in seiner Gültigkeit ab und ist nach einigen Jahren bereits überholt. IT-Fachwissen ist sogar bereits nach einem Jahr überholt, was der schnell fortschreitenden Digitalisierung geschuldet ist.⁴⁶

Durch den steigenden Fortschritt in Forschung und Entwicklung ist das Fach- bzw. Spezialistenwissen schnell veraltet. Lebenslanges Lernen wird dadurch zwingend sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter notwendig. Maßnahmen der Förderung und Weiterbildung sollten dadurch flexibel einsetzbar sein und die Möglichkeit einer raschen Weiterbildung bieten.

3.3.5 Unterstützung der Mitarbeiterbindung

Auf Grund der gesellschaftlichen Entwicklung steht die Selbstverwirklichung für den Mitarbeiter im Mittelpunkt. Dies kann zur Folge haben, dass die Arbeitskraft ein Unternehmen für die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung verlässt. Dabei geht neben einer ausgebildeten Arbeitskraft auch das implizite Wissen und Know-how verloren. Darüber hinaus bedeutet das den Verlust einer Fachkraft an einen bereits umkämpften Markt. Um dem entgegenzuwirken, muss den Mitarbeitern die Möglichkeit der individuellen Entwicklung geboten werden. Dies fördert die Motivation und somit die Zufriedenheit sowie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.⁴⁷

Die Motivation der Mitarbeiter ist ausschlaggebend für die erfolgreiche Mitarbeiterbindung und kann in zwei Formen, nämlich die extrinsische sowie die intrinsische Motivation, erlangt werden. Die extrinsische Motivation wird durch äußere Reize erreicht, welche materieller oder immaterieller Natur sein können. Die einfachste Form materieller Anreize sind die direkt-finanziellen. Dabei handelt es sich um die monetäre Vergütung und Gehaltssysteme. Diese stellen die Mitarbeiter jedoch nur kurzzeitig zufrieden und können jederzeit von anderen Unternehmen überboten werden. Effektiver sind bereits die indirekt-finanziellen Anreize, beispielsweise eine berufliche Vorsorge, Kinderbetreuung, Zusatzversicherungen oder auch Firmenwagen. Jedoch heben auch diese die Motivation nicht auf Dauer. Anders sieht das mit immateriellen Anreizen aus. Diese können soziale, wie das Gefühl von Zusammengehörigkeit und Anerkennung sowie organisatorische Anreize, wie Arbeitszeitsysteme und PE, sein. Die immateriellen Anreize haben bereits eine erhöhte und langfristige Mitarbeiterbindung zur Folge. Diese kann nur noch durch die intrinsische Motivation erhöht werden. Diese entsteht bei der Person selbst, wenn sie Spaß an einer Sache findet oder Aufgaben als sinnvoll, herausfordernd und interessant wahrgenommen werden. Den Anreiz dazu bildet die Arbeit selbst, indem Autonomie, Anforderungsvielfalt sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.⁴⁸ Die Aufgabe der PE ist es daher, direkt bei der intrinsischen Motivation anzusetzen und den Mitarbeitern die entsprechenden Anreize zu liefern.

⁴⁶ Vgl. Groß/Stock-Homburg (2019), S. 246 f.

⁴⁷ Vgl. Bartscher/Frick (2009), S. 76 ff.

⁴⁸ Vgl. Thom/Ritz (2007), S. 36 ff.

3.3.6 Förderung von Frauen in Handwerksbetrieben

Um den Auswirkungen der demografischen Entwicklung entgegenzuwirken, kommt dem Einsatz aller verfügbaren Arbeitskräfte eine hohe Bedeutung zu. Dabei ist vor allem zu beachten, dass ein Großteil des Potenzials am Markt nicht genutzt wird. Vor allem das Potential von Frauen wird im Handwerksbereich nicht vollständig ausgeschöpft, da sich die Berufswahl von Frauen häufig auf Aufgabenbereiche beschränkt, die nicht handwerklicher Natur sind und mit geringem Einkommen und verminderten Aufstiegschancen einhergehen. Dies liegt unter anderem an den gesellschaftlichen Normen, die in den verschiedenen Schichten noch unterschiedlich stark wahrgenommen werden. Frauen assoziieren mit technischen Berufen häufig, dass diese nicht mit Familie und Beruf vereinbar sind und nicht dem typischem Frauenbild entsprechen.⁴⁹ Sie nehmen dadurch vor allem Berufe in Branchen wie Handel, Gesundheit und Sozialwesen sowie sonstigen Dienstleistungen wahr. Diese zeichnen sich durch eine geringere Entlohnung und weniger Aufstiegschancen aus.⁵⁰

Die Frauen holen im beruflichen Alltag jedoch auf und lassen die spezifischen Geschlechterrollen hinter sich. Das zeigt die Geschlechterverteilung bei den Neugründungen in der Sparte Handwerk und Gewerbe. Im Jahr 2019 wurden 68,4 % der 18.024 Einzelunternehmen von Frauen gegründet. Dies liegt über dem Durchschnitt von 55,9 % weiblicher Neugründer in allen sieben Sparten. Der größte Teil fällt dabei jedoch auf gewerbliche Betriebe aus. Zu den Unternehmen zählen allen voran 6.974 Einzelunternehmen im Bereich Personenberatung und Personenbetreuung. Des Weiteren handelt es sich um Betriebe im Bereich persönlicher Dienstleister, beispielsweise Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur sowie im Kunsthandwerk. Im Bereich der Handwerksbetriebe (ausgenommen Mode und Bekleidungstechnik sowie Friseure) erfolgen die meisten Neugründungen jedoch noch durch Männer. Bei der Geschlechterverteilung der unselbständig Beschäftigten in der Sparte Handwerk und Gewerbe liegt der Frauenanteil mit 32,4 %, jedoch weit hinter dem der Männer. Auch hier befinden sich die meisten Frauen wieder in Berufsfeldern, welche dem Gewerbe angehören (Personenberatung und Personenbetreuung, Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur). Einzig bei den Friseuren ist ein ähnlich hoher Frauenanteil mit 86,7 % gegeben. Im Großteil der anderen Handwerksbetriebe liegt der durchschnittliche Frauenanteil etwa bei 18 – 20 %. Am wenigsten Frauen befinden sich mit 12 bzw. 12,7 % im Jahr 2019 in der Bau- sowie der Holzbaubranche.⁵¹ Dies zeigt, dass die PE darin gefordert ist, die Position weiblicher Mitarbeiter zu fördern, um einerseits mögliche Potenziale zu entdecken und zu nutzen sowie andererseits mögliche Vorurteile zu beseitigen und so den Weg für neue Mitarbeiter zu bahnen.

3.3.7 Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Ein weiteres hohes Potenzial zum Ausgleich des Personalbedarfes bieten Personen mit Migrationshintergrund. Darunter werden alle Personen ausländischer Abstammung zusammengefasst, ohne diese in Hinblick auf ihre Zuwanderungsgründe zu unterscheiden.⁵² Personen mit Migrationshintergrund haben in der Regel mit einer defizitorientierten Bewertung auf Grund ihrer Herkunft

⁴⁹ Vgl. Pfahl/Solga (2009), S. 2 ff.

⁵⁰ Vgl. Spielmann (2019), S. 1.

⁵¹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2020), S. 44 ff.

⁵² Vgl. Pfahl/Solga (2009), S. 2 ff.

zu kämpfen. Ziel der Beschäftigung ist neben der Selbsterhaltung die Integration in die österreichische Bevölkerung.⁵³

Dabei ist Österreich bereits seit vielen Jahren mit Migrationsbewegungen konfrontiert. Festzuhalten sind dabei die Ungarn-Krise im Jahre 1956 sowie die Vielzahl an Gastarbeitern in den 60er und 70er Jahren. Zu einer verstärkten Zuwanderung führte ebenso der Kalte Krieg, bei dem viele Flüchtlinge in Österreich Unterschlupf suchten und auch der Fall des Eisernen Vorhanges machte den Weg für Arbeitskräfte aus dem Ausland frei. Der Beitritt zur EU im Jahre 1995 führte erneut zu einer höheren Zuwanderung, welche durch die Osterweiterung der EU im Mai 2004 weiter anstieg. Gerade seit den letzten Jahren kommt es durch die Syrienkrise wieder erneut zu regelrechten Zuwanderungswellen. Dabei handelt es sich vor allem um Fluchtmigration. Doch trotz der stetigen Zuwanderung ist die Akzeptanz der Einheimischen den Migranten gegenüber gering.⁵⁴ Sie werden häufig Opfer von Diskriminierung und das auch noch in zweiter Generation. Ein weiteres Thema ist die Beschäftigung der Migranten in Bereichen, für welche sie weit überqualifiziert sind. Dies trifft vor allem auf westlichere EU-Staaten zu. In Österreich gibt es ebenso überqualifizierte Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund. Der Prozentsatz ist im Vergleich zu anderen Staaten jedoch eher gering, da die Zuwanderungsstruktur in Österreich auf Grund der Balkannähe eher niedrigqualifiziert ist.⁵⁵

Eine Aufgabe der Unternehmen ist es nun, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund entsprechend zu qualifizieren. Darüber hinaus soll ihnen aber auch die Integration in die neue Kultur erleichtert werden. Dies wird unter anderem durch die Vermittlung von Tradition, Sprache und Geschichte sowie die Förderung des Mitarbeiters erreicht.

⁵³ Vgl. Löffler (2019), S. 7.

⁵⁴ Vgl. Altenburg u. a. (2017), S. 17 f.

⁵⁵ Vgl. Bock-Schappelwein/Horvath/Huber (2017), S. 219 ff.

4 PERSONALMANAGEMENT

Unter dem Begriff **Personalmanagement** (PM) werden alle Funktionen zusammengefasst, die die humanen Ressourcen für die Aufgabenerfüllung eines Unternehmens bereitstellen und den effizienten Einsatz dieser gewährleisten. Modernes PM dient zur Unterstützung der Unternehmens- und Organisationsentwicklung.⁵⁶ In den nächsten Kapiteln wird auf den Aufbau, die Ebenen und die Aufgaben des PMs eingegangen. Dies soll ein Verständnis für das PM und die Einbettung der PE vermitteln.

4.1 Aufbau

Die Entwicklung des PMs wurde stark durch die Entstehung von Industriekonzernen beeinflusst. Kümmerte sich in der Regel der Unternehmer und Eigentümer eines kleinen Betriebes früher selbst um das Personal, wurde das mit zunehmender Größe des Unternehmens immer schwieriger. Die Aufgaben wurden im weiteren Verlauf gesplittet und die Verantwortung für das Personal wurde anderen Personen oder ganzen Abteilungen übertragen. Das PM entwickelte sich dabei aus institutioneller als auch funktionaler Perspektive.⁵⁷ Der Weg, den das Personalwesen über die Jahre absolviert hat, wird in Abb. 8 dargestellt und in den nächsten Absätzen beschrieben.



Abb. 8: Entwicklungsphasen der Personalarbeit, Quelle: In Anlehnung an Wunderer/v. Arx (1998), S. 24.

Unter der funktionalen Entwicklung wird die Entwicklung der Aufgabenbereiche des PMs verstanden. Die Aufgabe und die Bedeutung des PMs im heutigen Sinn haben sich über die letzten Jahrzehnte verbreitet.⁵⁸ 1950 bestand die Aufgabe des Personalwesens in reiner Personalverwaltung, also Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie der Personaleinsatzplanung. Die Gewerkschaft setzte bereits erste Impulse, mit welchen sie ein Recht auf Mitgestaltung und -bestimmung forderten. In den 1960er Jahren kam es

⁵⁶ Vgl. Bartscher/Nissen (17.08.2018), Onlinequelle [Stand: 23.05.2020].

⁵⁷ Vgl. Bratscher/Nissen (2017), S. 24.

⁵⁸ Vgl. Scholz (2014), S. 3.

dadurch zu einem Aufbau der Sozialpolitik in den Unternehmen. Das Personal wurde jedoch noch immer an die Organisation angepasst und als reine Arbeitskraft gesehen. Dies änderte sich allerdings im Laufe der 1970er Jahre. Es wurde begonnen, die Organisation mehr an den Mitarbeitern auszurichten, wodurch es vermehrt zu Personal- und Organisationsentwicklungen kam. Die 1980er Jahre brachten Flexibilisierung und Rationalisierung des Personals, da dieses als Wettbewerbsfaktor erkannt wurde. Es wurde begonnen, Personalstrategien ganz nach amerikanischen und japanischen Vorbildern zu entwickeln. Durch die Rezession und die vermehrte Implementierung von Lean Management kam es in den 1990er Jahren zu Umstrukturierungen. Die Personalverantwortlichen waren dadurch gefordert, das Personalwesen an das Unternehmen und die Strategie anzupassen. Die Mitarbeiter wurden gezielt angeworben, entwickelt und an das Unternehmen gebunden.⁵⁹ Durch die fortschreitende Digitalisierung wurden die Abläufe ab dem Jahr 2000 immer prozessorientierter und effizienter gestaltet. Die Prozesse wurden über das gesamte Unternehmen hinweg vereinheitlicht. Die Mitarbeiter selbst begannen, vermehrt die Dienstleistungen der Personalabteilung in Anspruch zu nehmen und sich selbst miteinzubauen. Dadurch kam es aber zu immer höheren Prozesskosten, die die Unternehmen so nicht mehr tragen konnten. Dies hatte zur Folge, dass ab dem Jahr 2010 immer mehr Funktionen ausgelagert und an externe Unternehmen vergeben wurden. Die Personalabteilung erlangte jedoch in den verbliebenen Bereichen meist eine höhere Kompetenz sowie mehr Entscheidungsmacht. Mittlerweile ist das PM ein unerlässlicher Teil des Managementprozesses und dient als wichtiger Faktor bei der Erreichung der Unternehmensziele.⁶⁰

Unter der Institution, welche in der rechten Spalte abgebildet ist, werden die Träger bzw. die Personen in oder außerhalb eines Unternehmens, die sich mit dem PM befassen, verstanden. In den 1950er Jahren war noch die kaufmännische Leitung mit dem Personalwesen betraut. Ab dem Jahr 1960 gab es in den mittleren und großen Betrieben bereits Personalleiter, woraus später gesamte Personalressorts in der Geschäftsleitung eingerichtet wurden. Zu dieser Zeit kam es auch schon vermehrt zu Arbeitnehmervertretungen, die einen Einfluss auf das Personalwesen hatten. In den 1980er Jahren wurden die Aufgaben zwischen der Geschäftsleitung, dem Personalwesen und dem Management aufgeteilt, um später wieder zu einem zentralen PM zusammengefasst zu werden. Einige der Aufgaben wurden ab dem Jahr 1990 ebenso an die Mitarbeiter selbst abgegeben.⁶¹ Heute wird zwischen direkten und indirekten Trägern des PMs unterschieden. Zu den direkten Trägern zählen etwa die Mitarbeiter der Personalabteilung, die Geschäftsleitung und/oder Führungskräfte, also alle betriebsinternen Personen und Abteilungen, die mit dem PM zu tun haben. Als indirekte Träger werden die unternehmensexternen Dienstleister verstanden, die engagiert werden, um Teilbereiche des PMs zu übernehmen. Dabei kann es sich um externe Berater, Recruiting-Unternehmen, Rechtskanzleien, Lohnverrechner, Unternehmerverbände usw. handeln.⁶² Die derzeitige institutionelle als auch funktionelle Ausrichtung des PMs kann sich über alle beschriebenen Szenarien erstrecken, da der Aufbau des PMs nicht gesetzlich geregelt ist und die Verantwortung dabei bei den Unternehmen selbst bleibt. Das PM der Handwerksbetriebe wird meist noch vom Geschäftsführer selbst bestimmt und hat Ausbaupotenzial.

⁵⁹ Vgl. Wunderer/v. Arx (1998), S. 24 f.

⁶⁰ Vgl. Scholz (2014), S. 60.

⁶¹ Vgl. Wunderer/v. Arx (1998), S. 24 f.

⁶² Vgl. Bartscher/Nissen (2017), S. 24 ff.

4.2 Ebenen des Personalmanagements

Der Wert, den das PM für die Erreichung der Unternehmensziele hat, wurde mittlerweile erkannt. Deshalb ist es wichtig, dass die Tätigkeiten des Personalwesens an der Unternehmensvision ausgerichtet sind. Das heißt, dass erst anhand der Unternehmensvision die Strategie für das PM definiert werden kann. Steht die Strategie, geht es in die operative Planung und Umsetzung dieser. Die drei Ebenen sind in Abb. 9 dargestellt und definieren sich wie folgt:⁶³



Abb. 9: Ebenen des Personalmanagements, Quelle: Eigene Darstellung.

- Die **normative Ebene** beschreibt die generellen Ziele bzw. die Vision eines Unternehmens und dient als Leitlinie. Sie umfasst Prinzipien, Normen und Regeln, an denen ein Betrieb ausgerichtet ist., welche für alle Managementbereiche und Abteilungen gelten.
- Auf der **strategischen Ebene** geht es darum, dass das PM eine Strategie formuliert, mit der die höher geordneten Ziele der normativen Ebene erreicht werden können. Dabei sind auch die vorherrschenden Normen und Werte eines Unternehmens zu beachten.
- Im **operativen PM** geht es folgend um die Umsetzung und Ausführung der zuvor formulierten Strategie. Konkreter handelt es sich dabei um die Planung, Steuerung, Kontrolle und Sicherung der einzelnen Aufgabenpakete des PMs.

Nach diesem Aufbau wird die strategische Ausrichtung des PMs sichergestellt. Um welche Aufgabenbereiche es sich dabei handelt, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

4.3 Aufgaben des Personalmanagements

In Anlehnung an Thom und Zaugg kann das PM in folgende Aufgabenbereiche gegliedert werden (Abb. 10): Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, PE, Personalerhaltung / -motivation und Personalfreistellung.⁶⁴ Die Aufgabenbereiche gliedern sich nach dem Lebenszyklus eines Mitarbeiters und werden, ausgenommen der PE, nachfolgend beschrieben. Die PE wird als Hauptthema dieser Thesis in Kapitel 5 genauer erläutert und analysiert.

⁶³ Vgl. Scholz (2014), S. 87 ff.

⁶⁴ Vgl. Thom/Zaugg (2004), S. 5 ff.

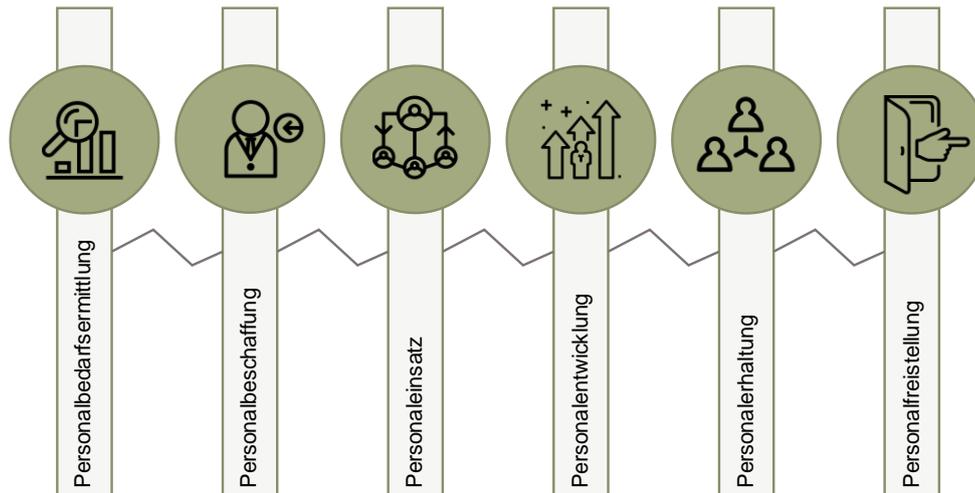


Abb. 10: Felder des Personalmanagements, Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.1 Personalbedarfsermittlung

Bei der Personalbedarfsermittlung wird die Differenz zwischen dem notwendigen Personal zur Erreichung der Unternehmensziele sowie dem Istbestand des Personals ermittelt. Das notwendige Personal bzw. der Sollbestand sind abhängig von der künftigen Auftragslage und der Strategie eines Unternehmens. Darum macht zwar das Personalwesen die Bestimmung des Personalbedarfes, die Rahmendaten dafür kommen aber aus dem strategischen Management. Aus den Strategien werden drei Betrachtungsebenen für den Personalbedarf abgeleitet, nämlich die quantitative, qualitative und zeitliche Komponente. Die **quantitative** Komponente besagt, wie groß der Nettopersonalbedarf eines Unternehmens ist. Bei der **qualitativen** Komponente geht es um die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter, welche in den Anforderungsprofilen festgehalten werden. Die **zeitliche** Komponente gibt an, wann und wie lange die Arbeitskräfte benötigt werden.⁶⁵ Die Ermittlung des Personalbedarfes erfolgt in der Praxis häufig intuitiv. Eine exakte Bestimmung zeigt jedoch wesentliche Vorteile. Auftretende Personalengpässe können früh erkannt und abgewendet werden, das neue Personal wird eignungsgerecht eingesetzt und der Bedarf für PE wird frühzeitig erkannt. Darüber hinaus können die Kompetenzen vorhandener Arbeitskräfte besser genutzt werden, es kommt zu keiner ungeplanten, kostspieligen Personalsuche und die zukünftigen Personalkosten sind besser kalkulierbar.⁶⁶

4.3.2 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung dient zur Schließung der zuvor ermittelten Lücke zwischen Ist- und Sollbestand, wenn diese nicht mehr durch PE-Maßnahmen aufgefüllt werden kann. Bei der Beschaffung können die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens als auch von außerhalb bezogen werden. Die interne Beschaffung führt, außer im Falle einer Umstrukturierung, jedoch zu einer weiteren offenen Stelle im Unternehmen. In beiden Fällen war es früher die Regel, dass Stellen vom Unternehmen ausgeschrieben

⁶⁵ Vgl. Horsch (2003), S. 136 ff.

⁶⁶ Vgl. Scholz (2014), S. 273 ff.

wurden. Mittlerweile gehen interne als auch externe Bewerbungen häufig von den Arbeitnehmern selbst aus. Dadurch muss die Zeit zwischen Bedarfsermittlung und Beschaffung kurzgehalten werden, um schnell auf Bewerbungen reagieren zu können.⁶⁷ Die Personalbeschaffung erstreckt sich vom Personalmarketing bis hin zur Personalauswahl. Das **Personalmarketing** beschäftigt sich mit allen unternehmerischen Maßnahmen, die dazu dienen, zukünftige Mitarbeiter anzusprechen und für das Unternehmen zu gewinnen. Dafür werden die Erwartungen und Bedürfnisse der potenziellen Arbeitnehmer umfassend analysiert und Strategien für das weitere Vorgehen abgeleitet. Das Marketing kann sich sowohl auf den internen als auch den externen Arbeitsmarkt richten. Beschäftigt sich die Vermarktung mit dem internen Arbeitsmarkt, handelt es sich häufig um die Stärkung der Mitarbeiterbindung. Das externe Marketing hat zum Ziel, neue Mitarbeiter zu generieren und versucht dies über ein positives Image gegenüber den relevanten Gruppen. Ausschlaggebend ist dabei das Employer Branding. Darunter wird die Arbeitgebermarke des Unternehmens verstanden. Diese Marke beschreibt, wie ein Betrieb von potenziellen Arbeitgebern wahrgenommen wird. Wurde ein erfolgreiches Personalmarketing betrieben, kommt es im besten Fall zu einer Vielzahl an Bewerbungen von qualifizierten Personen. Um aus dem Bewerberpool die passende Person auszuwählen, braucht es eine geeignete **Personalauswahl**. Diese dient zur Auslese der Personen und bestimmt den geeignetsten Kandidaten für eine Stelle. Dies geschieht unter Zuhilfenahme des Anforderungsprofils, welches in der Personalbedarfsplanung erstellt wurde.⁶⁸

4.3.3 Personaleinsatz

Die Personaleinsatzplanung beschäftigt sich mit der Zuordnung von Arbeitsstellen sowie der Eingliederung neuer Mitarbeiter. Als Gestaltungsparameter dienen der Arbeitsinhalt, der Arbeitsplatz als auch die Arbeitszeit. Weitere Faktoren, die beachtet werden müssen, sind die betriebliche Gesundheitsförderung, das Einbeziehen älterer oder körperlich eingeschränkter Mitarbeiter und der Ausgleich von Arbeit und Freizeit, was auch als Work-Life-Balance bezeichnet.⁶⁹ Die Grundlage für den Arbeitsinhalt bildet die Gesamtaufgabe des Unternehmens bzw. einer Abteilung. Diese kann nach quantitativer oder qualitativer Betrachtung auf die Arbeitskräfte aufgeteilt werden. Bei einer quantitativen Aufteilung übernimmt eine Arbeitskraft eine Aufgabe nach zeitlichem Anfall. Diese Aufgabe kann dabei unterschiedlichste Ausprägungen haben. Bei einer qualitativen Verteilung werden die Aufgaben nach der Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt. Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes geht es vor allem um die Vermeidung von psychischer und physischer Belastung für die Arbeitskräfte. Dabei spielen Ergonomie sowie auch Farbgestaltung eine Rolle. Das Ziel ist es, sowohl die Leistungsbereitschaft als auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen. Die dritte Ebene ist die Arbeitszeit. Sie kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen und sollte sowohl den Wünschen des Mitarbeiters als auch den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden. Dabei gibt es vier Parameter, über welche die Arbeitszeit reguliert werden kann, nämlich die Dauer, die Lage, die Flexibilität (bezüglich. Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresarbeitszeit) sowie die Gestaltung der Arbeitspausen.⁷⁰

⁶⁷ Vgl. Ridder (2015), S. 100 ff.

⁶⁸ Vgl. Becker/Berthel (2017), Ebook, Pos. 8668 ff.

⁶⁹ Vgl. Thom/Zaugg (2004), S. 231.

⁷⁰ Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2016), S. 79 ff.

4.3.4 Personalerhaltung

Die Personalerhaltung hat zum Ziel, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Unter **Mitarbeiterbindung** wird verstanden, dass sich der einzelne Mitarbeiter mit dem Betrieb, in dem er angestellt ist, verbunden fühlt. Ein höhere Mitarbeiterbindung senkt nicht nur die Fluktuationsrate, sondern beeinflusst auch Motivation, Engagement und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter positiv. Wolf nennt dabei vier Ebenen der Bindung:⁷¹

- **Rationale Ebene:** Der Mitarbeiter zieht rationale Werte wie den Aufwand zum Nutzen der Arbeit heran, z. B. ob die Tätigkeit ausreichend entlohnt wird.
- **Behaviorale Ebene:** Die Bindung besteht durch die Gewohnheit und die geringe Veränderungsbereitschaft.
- **Normative Ebene:** Der Mitarbeiter fühlt sich verantwortlich und will weder das Team noch den Vorgesetzten im Stich lassen.
- **Emotionale Ebene:** Die Bindung beruht auf dem Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen, da dessen Werte und Ziele mit denen des Mitarbeiters übereinstimmen.

Als Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung können sowohl finanzielle/materielle als auch nicht materielle Anreize geschaffen werden. Die materiellen Anreize sind nur bedingt wirksam.⁷² Die stärkste Bindungsebene ist die emotionale, welche durch immaterielle Anreize wie Vertrauen, eine individuelle PE und eine höhere Entscheidungsfreiheit geschaffen wird. Ebenso wird diese durch Ziele und Visionen des Unternehmens unterstützt, welche für den Mitarbeiter nachvollziehbar und ebenso bedeutend sind.⁷³

4.3.5 Personalfreistellung

Zur Personalfreistellung zählen alle Maßnahmen, die zur Verringerung des Personalbestandes führen. Dazu gehören die Verkürzung der Arbeitszeit durch Kurzarbeit oder Überstundenabbau, aber auch die Senkung des Personalbestandes. Die Senkung kann dabei mittels frühzeitiger Pensionierungen, Entlassungen oder Einstellungssperren erreicht werden. Alle Varianten bringen jedoch rechtliche, wirtschaftliche und auch soziale Probleme mit sich. Auch wenn die Einstellungssperre die sozial verträglichste Maßnahme scheint, kann diese wiederum zu wirtschaftlichen Problemen führen. Es ist bewiesen, dass gerade in Krisenzeiten junge Mitarbeiter schneller das Unternehmen verlassen. Werden aber keine neuen Mitarbeiter mehr nachbesetzt, kommt es zwangsläufig zu Problemen in der Personalstruktur. Eine andere Lösung wäre, unter Zuhilfenahme der PE, freigestelltes Personal umzuschulen und anderweitig einzusetzen. So werden nicht nur die sozialen und psychischen Probleme der Mitarbeiter gemindert, sondern das Unternehmen spart sich die Kosten der Beschaffung eines neuen Mitarbeiters.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Wolf (2018), S. 51 ff.

⁷² Vgl. Thom/Zaugg (2004), S. 239 ff.

⁷³ Vgl. Wolf (2018), S. 87 f.

⁷⁴ Vgl. Mentzel (2018), S. 38 f.

5 PERSONALENTWICKLUNG

Das Hauptaugenmerk der hier vorliegenden Thesis fällt auf die berufsbegleitende PE im erweiterten Sinn, welche die Förderung und Bildung miteinschließt. In diesem Kapitel wird nochmals genauer auf die Aufgaben der PE eingegangen sowie ein idealtypischer PE-Prozess betrachtet. Der Prozess fungiert als Basis für die Implementierung der in Kapitel 6 und 7 betrachteten PE-Maßnahmen.

5.1 Aufgabe

Die PE stellt die laufende Förderung und Bildung der Mitarbeiter sicher. Die Hauptaufgabe dabei ist es, die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erkennen, zu entwickeln und gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen.⁷⁵ Dies wird durch die Förderung der Personen, die sich für Schlüsselpositionen eignen sowie die Weiterbildung ausgewählter Mitarbeiter sichergestellt. Das zu entwickelnde Personal gehört vorab jedoch gründlich ausgewählt, denn eine blinde Förderung und Weiterbildung eines Mitarbeiters, ohne eines zuvor entwickelten Konzeptes, ist ebenso wenig sinnvoll wie keine PE.⁷⁶ Neben der Hauptaufgabe können nach Mentzel noch unternehmensspezifische Einzelziele verfolgt werden. Diese dienen zur präziseren Ableitung von Maßnahmen und können beispielsweise sein:⁷⁷

- Bestandssicherung notwendiger Führungskräfte
- Erhaltung sowie Anpassung der Mitarbeiterqualifikationen
- Entwicklung von Zusatzqualifikationen für einen flexibleren Personaleinsatz bzw. höherwertige Tätigkeiten
- Entwicklung des Potenzials der eigenen Mitarbeiter hinsichtlich Spezialistentum und Führung, um so auch das berufliche Fortkommen dieser zu fördern
- Mitarbeiter selbst entwickeln für eine größere Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation sowie die Verbesserung des Images am Arbeitsmarkt
- Leistung der Mitarbeiter verbessern bzw. Fehlbesetzungen erkennen
- Bereitschaft für Veränderung erhöhen

Die Anforderungen, welche in Kapitel 3.3 für die PE in Handwerksbetrieben definiert wurden, entsprechen ebenso Einzelzielen.

5.2 Prozess der Personalentwicklung

Die Vorgehensweise für die Implementierung sowie die laufende Anpassung der PE-Maßnahmen ist in Abb. 11 dargestellt. In dieser Thesis wird dazu der PE-Prozess, in Anlehnung an das Modell von Mattenklott/Ryschka/Solga, herangezogen. Die einzelnen Prozessschritte sind dabei die Festlegung der strategischen Unternehmensziele (welche durch das Unternehmensumfeld beeinflusst werden), die PE-

⁷⁵ Vgl. Mentzel (2018), S. 1 f.

⁷⁶ Vgl. Wegerich (2015), S. 7 f.

⁷⁷ Vgl. Mentzel (2018), S. 10 f.

Bedarfsanalyse, die PE-Konzeption, die PE-Durchführung sowie die Evaluation der PE (Controlling). Der Prozess ist als Regelkreis zu verstehen. Die Ergebnisse der laufenden Evaluation werden ständig in die anderen Prozessschritte eingearbeitet, was zur Anpassung dieser führt. Ebenso zieht die strategische Anpassung der Unternehmensziele Änderungen in der PE nach sich. Der Schritt des Transfers selbst beschreibt die Überführung des Erlernten in den betrieblichen Arbeitsalltag.⁷⁸ Die einzelnen Prozessschritte werden in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

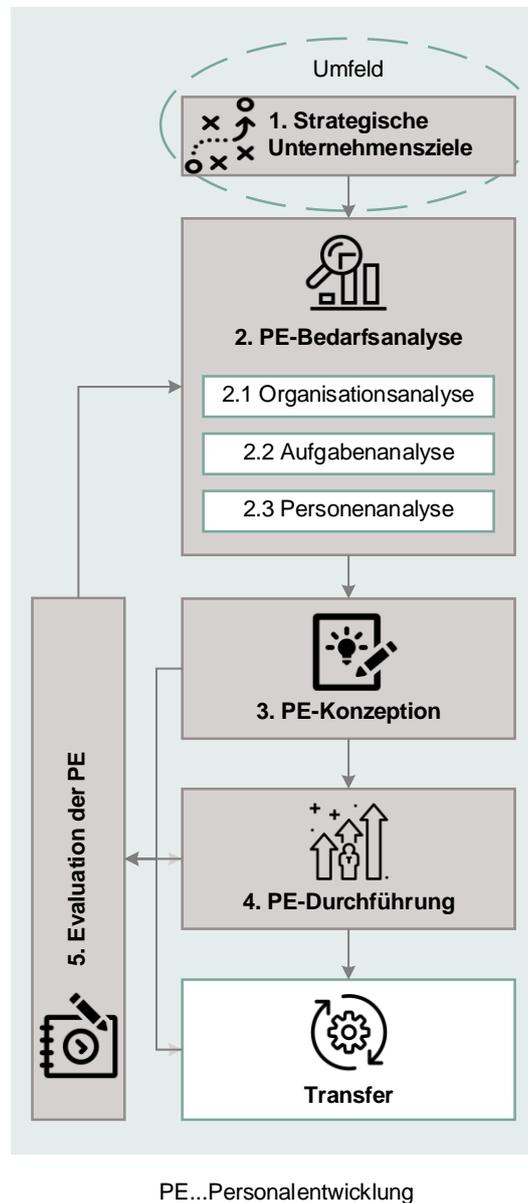


Abb. 11: Prozessmodell der Personalentwicklung, Quelle: In Anlehnung an Mattenklott/Ryschka/Solga (2011), S. 24.

⁷⁸ Vgl. Mattenklott/Ryschka/Solga (2011), S. 22 ff.

5.2.1 Strategische Unternehmensziele

Auch die PE ist so auszurichten, dass sie die Organisation in der Erreichung der Gesamtunternehmensziele unterstützt. Deshalb bildet die Formulierung der strategischen Unternehmensziele die Grundlage für den PE-Prozess, da daraus die notwendigen Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Zur Formulierung der Ziele muss sich das Management Gedanken über die Zukunft des Unternehmens machen. Dabei müssen Faktoren wie anstehende Veränderungen, gesellschaftliche Trends, die Entwicklung des Unternehmensumfeldes sowie Anforderungen der Kunden an die Produkte und Dienstleistungen einbezogen werden. Werden diese Aspekte analysiert, lassen sich daraus Anforderungen an die PE, beispielsweise notwendige Kompetenzen, neue Führungskonzepte etc., ableiten.⁷⁹

Die Strategieentwicklung erfolgt dabei in drei Phasen. In der ersten Phase wird eine **strategische Exploration** durchgeführt. Dabei handelt es sich um die Analyse der internen als auch externen Ausgangssituation eines Unternehmens. Dazu können eine Potentialanalyse zur Einschätzung der unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen sowie eine Umfeldanalyse zur Erkennung von externen Chancen und Risiken durchgeführt werden. Die zweite Phase ist die **strategische Planung**. Dabei werden erst für das gesamte Unternehmen die langfristigen Ziele festgelegt, um diese dann auf die einzelnen Unternehmensbereiche herunterzubrechen. Dies gilt ebenso für die Bereiche des PMs und insbesondere der PE. Dieser Schritt wird teilweise bereits von der Bedarfsanalyse, siehe Kapitel 5.2.2, übernommen. Die **strategische Steuerung** bildet die dritte und letzte Phase. Diese Phase erstreckt sich von der Ressourcenverteilung über die Durchführung bis hin zur Kontrolle der geplanten Aktivitäten. Im betrachteten PE-Prozess beginnen diese Schritte, wie in Kapitel 5.2.3 – 5.2.5 beschrieben, ab Prozessschritt 3.⁸⁰

5.2.2 Bedarfsanalyse

Das Ziel der Bedarfsanalyse ist es, den tatsächlichen Bedarf an PE-Maßnahmen zu ermitteln, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen. Dadurch sollen vor allem Entwicklungsmaßnahmen vermieden werden, die keinen besonderen Nutzen für das Unternehmen bringen. Die gezielte Bedarfsermittlung erfolgt nach Klug in drei Schritten, nämlich die Organisationsanalyse, gefolgt von der Aufgaben- und Personenanalyse. Die einzelnen Schritte werden, inklusive der entsprechenden Fragestellungen, in Abb. 12 grafisch dargestellt und darauffolgend beschrieben. Die ausführlichere Beschreibung der Analyse und der entsprechenden Methoden würde den Rahmen der Arbeit jedoch überschreiten. Sie kann im Werk von Klug (2011) nachgeschlagen werden.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Wegerich (2015), S. 87 f.

⁸⁰ Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 117 ff.

⁸¹ Vgl. Klug (2011), S. 35 ff.

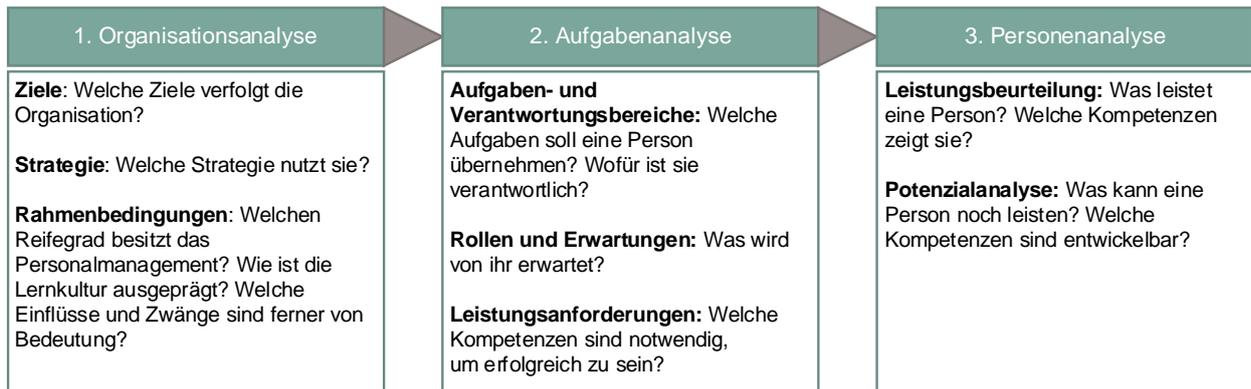


Abbildung 12: Die drei Schritte der PE-Bedarfsanalyse, Quelle: Klug (2011), S. 35 (leicht modifiziert).

1. **Organisationsanalyse:** Dabei werden die Merkmale der Organisation, die einen Einfluss auf die PE haben, genauer betrachtet, also jene, die entweder einen Bedarf erzeugen oder einen Einfluss darauf haben, wie die PE gestaltet werden soll. Dabei ist zu beachten, dass die Ziele der PE die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiter unterstützen. Je genauer diese Ziele vorab bestimmt werden, desto spezifischer kann die PE darauf abgestimmt werden.
2. **Aufgabenanalyse:** Bei diesem Schritt, werden die Aufgaben der Stellen analysiert und die Leistungsanforderungen an die durchführenden Mitarbeiter ermittelt. Ziel ist es, den Sollzustand, also die klaren Anforderungskriterien einzelner Stellen, abzuleiten. Diesem können anschließend die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter gegenübergestellt und der Bedarf für die PE aufgezeigt werden. Die Analyse kann dabei situations- oder personenbezogen erfolgen. Bei der **situationsbezogenen Analyse** werden der Arbeitsplatz sowie die Merkmale und Tätigkeiten der Arbeit untersucht, bei der **personenbezogenen Analyse** die notwendigen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter für die Stelle. Zur Analyse können beispielsweise folgende Methoden herangezogen werden:
 - **Befragungen:** Dabei werden sogenannte „Jobexperten“ über die notwendigen Kompetenzen und Anforderungen einer Stelle zu Rate gezogen. Als solche Experten gelten etwa Mitarbeiter, die diese Stelle schon über einen längeren Zeitraum besetzen, Vorgesetzte oder auch interne und externe Kunden. Die Befragung kann mündlich als Interview, in Form von Workshops oder Gruppendiskussionen sowie schriftlich anhand eines Fragebogens oder einer Checkliste durchgeführt werden.
 - **Analyse der Positionsziele und Kernaufgaben:** Die Ziele der Organisationsanalyse werden auf die einzelnen Stellen heruntergebrochen, um Positionsziele zu erhalten, welche die Unternehmensziele direkt unterstützen. Aus den Zielen werden daraufhin die Kernaufgaben und im weiteren Verlauf die Teilaufgaben abgeleitet. Aufbauend auf diesen Aufgaben werden die Kompetenzen, Erfahrungen, Kenntnisse und auch Persönlichkeitsmerkmale definiert, die ein Mitarbeiter für diese Stelle mitbringen sollte. Die Methode eignet sich besonders für höhere Positionen, da sie sehr umfangreich und dadurch kostspielig ist.

- **Aufgabeninventare:** Das Ziel ist es, alle Aufgaben einer Position zu dokumentieren. Als Grundlage können Stellenbeschreibungen dienen. Im ersten Schritt werden grob die Tätigkeiten und Aufgaben relevanter Prozesse gesammelt. Im nächsten Schritt werden diese während Workshops oder Interviews präzisiert. Dabei können Stelleninhaber als auch Vorgesetzte befragt werden. In Folge dessen wäre es auch möglich, die Mitarbeiter um die eigene Einschätzung der notwendigen Kompetenzen für diese Stelle zu bitten, um den Ist-Zustand zu ermitteln. Dies ist aber bereits ein Teil der Personenanalyse.
- 3. Personenanalyse:** Die Personenanalyse beschäftigt sich, wie vorab erwähnt, mit der Analyse des Ist-Zustandes, um die tatsächliche Notwendigkeit einer PE zu ermitteln. Dazu wird die Eignung der Mitarbeiter für derzeitige und künftige Tätigkeiten des Unternehmens betrachtet. Die Analyse kann vergangenheitsbezogen oder zukunftsorientiert durchgeführt werden.
- **Vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung:** Bei der vergangenheitsorientierten Analyse handelt es sich um eine Beurteilung der vergangenen Leistung des Mitarbeiters. Diese Evaluierung wird optimalerweise in einem Mitarbeitergespräch auf Basis eines Beurteilungsbogens durchgeführt. Das Gespräch leitet dabei ein Vorgesetzter. Anhand der Ergebnisse werden entsprechende Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet.
 - **Zukunftsorientierte Eignungsdiagnostik und Potenzialanalyse:** Diese Methode eignet sich für zukünftige Aufgaben, die der Mitarbeiter derzeit noch nicht ausführt. Hauptsächlich werden simulationsorientierte Verfahren durchgeführt. Sie dienen dazu, künftige Situationen realitätsnah zu simulieren und so das Verhalten des Mitarbeiters analysieren zu können. Als Methoden eignen sich unterschiedliche Formen von Assessments als auch Potenzialanalysen.

Die Ergebnisse der Personenanalyse werden anschließend den notwendigen Anforderungen und Kompetenzen, welche in der Aufgabenanalyse ermittelt wurden, gegenübergestellt. Werden die Anforderungen nicht abgedeckt, zeigt sich die Notwendigkeit nach Maßnahmen der PE. Es kann auch vorkommen, dass die Mitarbeiter zu hoch ausgeprägte Fähigkeiten für eine Stelle besitzen. In diesem Fall ist ein Positionswechsel anzudenken. Als Ergebnis der Bedarfsanalyse werden konkrete Ziele für die PE abgeleitet, welche in einem Zielekatalog festgehalten werden können.

5.2.3 Konzeption

In der Konzeptionsphase wird ein Maßnahmenpaket gestaltet, mit welchem die ermittelten Ziele der Bedarfsanalyse erreicht werden können. Neben den Maßnahmen müssen Inhalt, Zeit, Ressourcen sowie das Personal, welches tatsächlich entwickelt wird, bestimmt werden. Bei den Inhalten handelt es sich um die zu vermittelnden Kenntnisse, Kompetenzen und Wissen. Diese können aus der Bedarfsanalyse übernommen werden. Die zeitliche Gestaltung behandelt den Zeitpunkt, die Dauer sowie die Abfolge der Entwicklungsmaßnahmen. Bei der Ressourcengestaltung geht es darüber hinaus um die erforderlichen finanziellen sowie organisatorischen Ressourcen.⁸² Ein wichtiger Schritt der Konzeptionsphase ist die Bestimmung der richtigen Maßnahmen für die gesetzten Ziele. Dabei muss die Methode abhängig vom

⁸² Vgl. Becker (2013), S. 832.

Inhalt, der vermittelt werden soll und dem derzeitigen Stand des Mitarbeiters ausgewählt werden. Bei den Maßnahmen kann je nach Anforderung zwischen einer Förder- bzw. einer Bildungsmaßnahme gewählt werden.⁸³

Die Konzeption der geeigneten Maßnahmen ist das zentrale Thema der hier vorliegenden Thesis. Die möglichen Maßnahmen, in Bezug auf die Anforderungen von Handwerksbetrieben, werden in Kapitel 6 (Fördermaßnahmen) und 7 (Bildungsmaßnahmen) beschrieben.

5.2.4 Durchführung

In der Durchführung kommt es zur tatsächlichen Vermittlung von Kompetenzen und Wissen an die ausgewählten Mitarbeiter. Dies geschieht anhand des zuvor entwickelten Konzeptes. Es ist jedoch relevant, das richtige Umfeld für die Inhaltsvermittlung zu schaffen. Die Mitarbeiter sollen das Gefühl haben, dass ihnen die Maßnahmen etwas bringen und die Führungskräfte sie in der Durchführung unterstützen. Jedoch sollten die Kosten und der Aufwand der PE nicht den Nutzen für das Unternehmen übersteigen. Die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter ist ausschließlich so lange sinnvoll, wie die gewonnene Leistungssteigerung höher als der entstandene Aufwand ist.⁸⁴

Der Ablauf ist stark von den gewählten Maßnahmen der Konzeptionsphase sowie den zu vermittelnden Inhalten abhängig und ist dadurch von Fall zu Fall verschieden. Nach der Durchführung der PE-Maßnahmen erfolgt der Transfer des Gelernten in den betrieblichen Alltag, also die Anwendung der Lerninhalte in der Praxis. Auch dies ist abhängig vom jeweiligen Unternehmen und den Inhalten, darf aber auf keinen Fall versäumt werden. Können die Kompetenzen und das neu generierte Wissen in der Praxis nicht angewendet werden, erfüllt die PE nicht ihren Zweck.

5.2.5 Transfer in die Praxis

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, sind die Entwicklungsmaßnahmen ohne den Transfer des Gelernten in die Praxis sinnlos. Um die erfolgreiche Anwendung zu erleichtern, erfolgt ein laufendes Transfermanagement. Das Transfermanagement beschäftigt sich daher mit der Planung, Optimierung und Kontrolle des Lerntransfers. Es beginnt gezielt vor dem Start der Maßnahmen und hat weit über die abgeschlossene Maßnahme Bestand. Wichtig dabei ist die Einsicht, dass die Inhalte nicht einfach so in die Praxis einfließen, sondern wie in einem Prozess Schritt für Schritt implementiert und gefördert werden müssen. Das Management des Lerntransfers ist Aufgabe der PE, der Führungskräfte als auch der spezifischen Mitarbeiter. Nur wenn die Relevanz von allen erkannt und unterstützt wird, ist der optimale Einsatz des neuen Wissens und der Kompetenzen im betrieblichen Alltag gesichert. In der Regel ist der Transfer der Inhalte der Entwicklungsmaßnahmen „on the job“ erfolgreicher als bei anderen Methoden.⁸⁵ Die Beschreibung erfolgt in Kapitel 7, in welchem die einzelnen Methoden der Bildung vorgestellt werden.

Das Lerntransfermanagement setzt sich aus der Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen sowie des Lerntransferklimas zusammen. Das Ziel der Qualifizierungsmaßnahmen ist der Lernerfolg. Darunter

⁸³ Vgl. Mentzel (2018), S. 25 f.

⁸⁴ Vgl. Becker (2013), S. 834 f.

⁸⁵ Vgl. Solga (2011a), S. 339 ff.

werden der Erwerb sowie das Behalten von Kompetenzen verstanden. Der Lernerfolg wird einerseits durch ganzheitliche Ansätze der Maßnahmen und andererseits durch die Erörterung und Bearbeitung von Transferproblemen gefördert. Des Weiteren wird er durch die Ermöglichung von Erfolgsmomenten des Mitarbeiters erhöht. Dem Mitarbeiter kann dadurch vermittelt werden, welcher Nutzen durch die vermittelten Inhalte entsteht. Neben dem Lernfeld ist jedoch auch das richtige Klima ausschlaggebend für den erfolgreichen Lerntransfer. Dazu muss das Lerntransfermanagement die entsprechenden Anwendungsgelegenheiten für neue Kompetenzen schaffen. Des Weiteren sollten Anreize für den Transfer gegeben und der Transferprozess unterstützt werden. Dies kann durch Coaching oder Mentoring (siehe Kapitel 6) sowie durch die Reduktion von Zeitdruck geschehen. Durch die erfolgreiche Gestaltung des Lerntransferklimas entsteht eine Lerntransfermotivation. Sie beschreibt die Bereitschaft des Einzelnen, das Gelernte umzusetzen und in die Praxis zu übertragen. Durch die Lerntransfermotivation und den entsprechenden Lernerfolg können der erfolgreiche Lerntransfer sichergestellt und die Ziele der PE erreicht werden.⁸⁶

5.2.6 Evaluation der Personalentwicklung

Zur Prüfung des erfolgreichen Transfers in den betrieblichen Alltag sowie der Evaluation der Maßnahmen an sich wird laufend eine Kontrolle der einzelnen Prozessschritte durchgeführt. Bei dieser werden nicht nur die Ergebnisse des Transfers in die Praxis evaluiert, sondern auch der weitere Bedarf an Weiterbildung und Förderung ermittelt. Dieser Bedarf dient als Input für die Bedarfsanalyse und der PE-Prozess startet wieder erneut. Wie bereits erwähnt, ist die laufende Evaluation aller Prozessschritte wichtig. Die Ergebnisse dienen sowohl der praktischen als auch strategischen Gestaltung der PE und sollen laufend dafür verwendet werden, den gesamten Prozess zu optimieren.⁸⁷

Bei der Evaluation gibt es unterschiedliche Werte und Ergebnisse, welche geprüft werden sollen. Mentzel nennt drei Kontrollbereiche, welche besonders zu berücksichtigen sind:⁸⁸

- **Kostenkontrolle:** Ebenso wie die anderen Funktionsbereiche eines Unternehmens unterliegt auch die PE dem Anspruch der Wirtschaftlichkeit. Daher ist ein Überblick über die verursachten Kosten unerlässlich. Den größten Kostenanteil machen dabei die Bildungs- und Förderungsmaßnahmen selbst aus. Die Kosten für das Personal sowie die Führungskräfte, welche die Planung übernehmen, sind im Vergleich überschaubar. Es ist hierbei relevant, alle Kosten für eine spätere Rentabilitätsrechnung den verursachenden Abteilungen zuzuordnen. Doch auch die laufende Kostenkontrolle während dem Prozessablauf ist nicht zu vernachlässigen, nur so kann das Management rechtzeitig eingreifen, sollte es zu Abweichungen von den geplanten Kosten kommen.
- **Erfolgskontrolle:** Um den Erfolg der PE-Maßnahmen evaluieren zu können, müssen zwei Gesichtspunkte betrachtet werden, einerseits der Lern- und andererseits der Transfererfolg. Der Lernerfolg kann während oder nach der Maßnahme evaluiert werden. Dabei wird ermittelt, ob die

⁸⁶ Vgl. Solga (2011a), S. 344 f.

⁸⁷ Vgl. Solga (2011b), S. 372 f.

⁸⁸ Vgl. Mentzel (2018), S. 259 ff.

Mitarbeiter die vermittelten Inhalte erfolgreich aufgenommen haben. Die Ergebnisse dienen dabei vor allem der Auswahl zukünftiger Weiterbildungs- und Förderungsmethoden. Aussagekräftiger ist der Transfererfolg, denn nur wenn der Transfer der gelernten Inhalte in die Praxis funktioniert, war die Entwicklungsmaßnahme erfolgreich. Der tatsächliche Erfolg kann dabei mittels Befragungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Prüfungen oder Kennzahlen ermittelt werden.

- **Rentabilitätskontrolle:** Bei genauerer Betrachtung sind die zuvor erwähnten Kosten der Entwicklungsmaßnahmen eigentlich als Investitionen in den fortlaufenden Betrieb zu sehen. Aus diesem Grund sollte das Unternehmen auch die Rentabilität der Bildungsmaßnahmen beurteilen und die Maßnahmen nicht als reine Kostenstelle abtun. Die Rendite eines Projektes ergibt sich, wie in Formel 5.2.5 ersichtlich, aus dem Wert der Entwicklungsmaßnahmen sowie den entstandenen Kosten. Die Schwierigkeit liegt darin, den genauen Wert der Maßnahmen zu definieren. In der Praxis werden dazu die erzielten Gewinne bzw. die vermiedenen Verluste eines Projektes herangezogen. Eine eindeutige Bestimmung ist allerdings nie möglich. Die Rendite ist in diesem Zusammenhang jedoch zumindest ein Ansatz zur Bestimmung der tatsächlichen Wertigkeit der Entwicklungsmaßnahmen.

Rentabilitätsrechnung (5.2.6):

$$\text{Rendite eines Bildungsprojektes} = \frac{\left(\frac{\text{Wert in €}}{\text{entstandene Kosten}} \right) * 100}{\text{entstandene Kosten}}$$

6 FÖRDERMAßNAHMEN

Um den Anforderungen an die PE der Handwerksbetriebe (siehe Kapitel 3.3) nun gerecht zu werden, muss das Unternehmen die entsprechenden Maßnahmen für die Bildung und Förderung auswählen. In diesem Kapitel werden die möglichen Maßnahmen zur Förderung betrachtet und analysiert. Die Methoden der Bildung folgen in Kapitel 7. Ob es sich um eine Bildungs- oder Förderungsmaßnahme handelt, ist teilweise schwer zu unterscheiden, da sich die Methoden häufig überschneiden und in vielen Fällen in Kombination eingesetzt werden. In dieser Arbeit wird unter Bildung die gezielte Vermittlung von Inhalten und unter Förderung der Ausbau von vorhandenen Kompetenzen sowie Potenzialen verstanden. Neben der Stärkung der Mitarbeiter können durch die Fördermaßnahmen ebenso die notwendigen Maßnahmen zur Bildung abgeleitet werden.

Um aus dem großen Pool an Förderungsmaßnahmen jene zu ermitteln, die für die Handwerksunternehmen relevanten sind, wird erst ein Screening der Methoden durchgeführt. Die Ergebnisse dazu sind in Abb. 13 dargestellt. Die Maßnahmen werden dabei danach unterschieden, ob sie tätigkeits- oder positionsbasierend sind. Unter tätigkeitsbasierend wird die Förderung der Kompetenzen in Hinblick auf den Leistungsumfang verstanden. Durch Förderungsmaßnahmen in diesem Bereich werden Aufgaben spezialisiert, umfangreicher gestaltet oder handwerkliche Fähigkeiten ausgebaut. Sie zielt demnach auf eine Entwicklung des Mitarbeiters hinsichtlich des Funktionsbereiches ab. Die positionsbasierenden Methoden sind dagegen eher zur institutionellen Entwicklung der Arbeitskräfte geeignet. Darunter sind meist hierarchische Aufstiege und die Erweiterung von Führungsaufgaben zu verstehen. Als dritter Bereich ist für die Vollständigkeit die Personalfreistellung angeführt, dazu zählt die Methode des gezielten Outplacements.

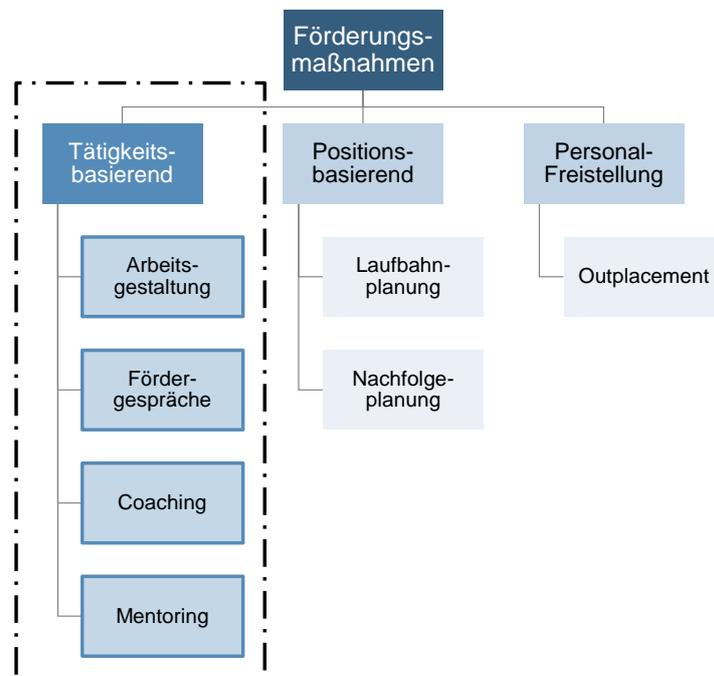


Abb. 13: Screening der Fördermaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

Genauer analysiert werden nur die in Abb. 13 eingerahmten tätigkeitsbasierenden Methoden, da das Hauptaugenmerk der Masterarbeit, wie zuvor beschrieben, auf der potenzialorientierten Förderung und nicht auf der Förderung von Führungspersonen liegt. Dabei ist anzumerken, dass die dargestellten tätigkeitsbasierenden Methoden meist auch zur positionsorientierten Förderung eingesetzt werden können. Die relevanten Maßnahmen werden nachfolgend definiert sowie in ihrem Ablauf beschrieben. Im Anschluss folgt die Analyse und die Feststellung, für welche Anforderung der Handwerksbetriebe sie sich eignen.

6.1 Arbeitsgestaltung

Unter Arbeitsgestaltungen werden Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung verstanden. Auf die stetige Zergliederung der Arbeitsaufgaben über die letzten Jahrzehnte folgten Stellenspezialisierungen. Die Tätigkeit der einzelnen Mitarbeiter wurde in kleinste Einzelaufgaben gegliedert. Dies hat, durch die ständige Wiederholung der Aufgaben, zwar einen positiven Effekt auf den Übungsgrad, führt aber unter anderem zu einseitiger Belastung und sinkender Motivation der Mitarbeiter. Aus diesem Grund gehen neuere Formen der Arbeitsgestaltung wieder weg von der Spezialisierung und hin zur Aufgabenerweiterung. Als Methoden der Arbeitsgestaltung kommen Job Rotation, Job Enrichment und Job Enlargement in Frage. Die Abgrenzung der Methoden hinsichtlich Förderungs- oder Bildungsmaßnahmen wird in der Literatur unterschiedlich gehandhabt.⁸⁹ In der hier vorliegenden Thesis wird Job Rotation durch den Trainingscharakter aber als Bildungsmaßnahme wahrgenommen und im Zuge der Bildungsmaßnahmen in Kapitel 7.2 behandelt. Job Enrichment als auch Job Enlargement werden als Fördermaßnahmen erachtet und nachfolgend genauer beschrieben.

6.1.1 Job Enlargement

Beim Job Enlargement handelt es sich um eine Erweiterung des Aufgabenbereiches eines Mitarbeiters. Er erhält zusätzliche, aber gleichwertige Aufgaben zum ursprünglichen Tätigkeitsbereich. Dies wird vor allem bei einfacheren Aufgaben im Bereich der Fertigung, z. B. am Fließband, eingesetzt. Durch die Erweiterung erhält der Mitarbeiter einen besseren Überblick über den gesamten Prozessablauf und wird zum eigenständigen Denken und Handeln angeregt. Dies fördert auch die Motivation der Mitarbeiter, wodurch es zu einer Leistungssteigerung kommt.⁹⁰

Das Job Enlargement bringt neben der steigenden Motivation weitere Vorteile mit sich. So können Ausfälle leichter kompensiert werden, da die Tätigkeiten auch von anderen Personen übernommen werden können. Die Mitarbeiter spüren eine Bereicherung der eigenen Arbeit und fühlen sich wertgeschätzt. Ein Nachteil ist jedoch, dass es durch die Aufgabenerweiterung zur Überlastung des Mitarbeiters kommen kann. Fühlt sich dieser dem Druck gar nicht mehr gewachsen, kann dies zu Krankenständen, Burn-Out oder auch zu einem Ausstieg aus dem Unternehmen führen.⁹¹ Durch den positiven Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters wird die Mitarbeiterbindung gestärkt. Der erweiterte Aufgabenbereich muss jedoch vom Mitarbeiter erwünscht sein, da es sonst, wie zuvor erwähnt, zu einer

⁸⁹ Vgl. Mentzel (2018), S. 166 f.

⁹⁰ Vgl. Wegerich (2015), S. 63.

⁹¹ Vgl. Wachter (09.01.2015), Onlinequelle [Stand: 11.06.2020].

Überlastung des Mitarbeiters kommen kann. Darüber hinaus kann der Umfang des Job Enlargements vom Unternehmen einfach gesteuert werden. Daher bietet es sich an, laufend und flexibel Wissen und Know-how der Mitarbeiter aufzubauen.

Das **Job Enlargement** wird folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Laufende und flexible Wissensvermittlung
- Unterstützung der Mitarbeiterbindung

6.1.2 Job Enrichment

Das Job Enrichment beschreibt die Bereicherung des Tätigkeitsbereiches. Die ursprünglichen Aufgaben werden dabei durch Tätigkeiten ergänzt, die im Zusammenhang mit der eigentlichen Aktivität stehen, aber qualitativ höherwertiger sind. Dabei handelt es sich meist um planende und führende Funktionen, welche erst von einem Mitarbeiter einer höheren Position durchgeführt werden. Job Enrichment zieht demnach eine Verlagerung der hierarchischen Positionen nach sich. Der Mitarbeiter erhält mehr Eigenverantwortung und entzieht sich dadurch teilweise der Fremdkontrolle.⁹²

Ein Vorteil des Job Enrichments ist, dass durch die Erweiterung des Tätigkeitsbereiches die Motivation der einzelnen Mitarbeiter steigt. Darüber hinaus können die Mitarbeiter neue Fähigkeiten erlernen, welche für die weitere Karriere hilfreich sind. So kann die Übernahme vereinzelter Tätigkeiten der höheren Hierarchieebene auch als Vorbereitung für spätere Tätigkeiten dienen. Des Weiteren kann das Unternehmen die Fähigkeiten der Mitarbeiter beobachten und verdeckte Potenziale erkennen. Der Nachteil kann jedoch, gleich wie beim Job Enlargement, eine Überforderung der Mitarbeiter sein. Kleine Fehler führen dann bereits zu Verlust von Selbstvertrauen und die Motivation sinkt. Darüber hinaus ist die Einarbeitungsphase beim Job Enrichment deutlich umfangreicher und nimmt somit Zeit und Kosten in Anspruch.⁹³ Die Methode eignet sich, wie das Job Enlargement, vor allem zur Mitarbeitermotivation, für den flexiblen und laufenden Einsatz dagegen weniger, da die Übernahme von Führungstätigkeiten weit im Voraus geplant werden muss.

Das **Job Enrichment** wird folgender Anforderung der Handwerksbetriebe gerecht:

- Unterstützung der Mitarbeiterbindung

6.2 Fördergespräche

Das Fördergespräch ist eine Form des Mitarbeitergespräches und wird meist vom direkten Vorgesetzten durchgeführt. Mitarbeitergespräche finden in regelmäßigen Abständen statt und können neben der Förderung folgende Funktionen erfüllen: Austausch von Sachinformationen, Beziehungsklärung und -entwicklung, Feedback über die Zielerreichung, die Besprechung neuer Ziele sowie die Leistungs- und Potenzialbeurteilung.⁹⁴ Das Fördergespräch hat die weitere berufliche Entwicklung sowie die dazu notwendigen Bildungsmaßnahmen des Mitarbeiters zum Inhalt. Bei der Förderung werden die **positionsorientierte** und die **potenzialorientierte Förderung** unterschieden. Die Potenzialorientierte

⁹² Vgl. Mentzel (2018), S. 167 f.

⁹³ Vgl. Büchler (o. A.), Onlinequelle [Stand: 11.06.2020].

⁹⁴ Vgl. Fahrni/Gonin/ Knecht (2008), S. 91.

richtet sich an den nachhaltigen Ausbau der Qualifikationen eines Mitarbeiters, ohne eine bestimmte zukünftige Position festzulegen. Diese Art des Fördergespräches eignet sich für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen. Das positionsorientierte Fördergespräch baut meist auf der Potenzialorientierung auf und beschäftigt sich mit der Laufbahn- sowie Nachfolgeplanung. Diese Art zählt zu den positionsbasierenden Fördermethoden und wird in dieser Thesis nicht näher betrachtet.⁹⁵

6.2.1 Vorgehensweise

Ein Fördergespräch gliedert sich in drei Phasen, nämlich die Vorbereitung, die Durchführung und die Umsetzung. Für die professionelle Durchführung der Gespräche ist eine umfangreiche Vorbereitung unerlässlich. Die einzelnen Schritte werden mit den detaillierten Leitfragen in Abb. 14 dargestellt. Die Führungskraft muss sich vorab organisatorisch und inhaltlich mit dem Gespräch auseinandersetzen. Der organisatorische Aspekt inkludiert die Terminplanung, die Information des Mitarbeiters, die Vorbereitung notwendiger Unterlagen etc., während sich die inhaltliche Vorbereitung mit dem Gesprächsthema, den Zielen des Gespräches, der Gliederung und der Sammlung der Fakten beschäftigt.

<p>(a) Organisatorische Vorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann findet das Gespräch statt? • Wurde genügend Zeit vereinbart? • Wo findet das Gespräch statt? • Sind Störungen ausgeschlossen? • Wurde der Mitarbeiter rechtzeitig informiert über Termin und Ort sowie Gesprächsinhalt und notwendige Vorbereitungen? • Sind alle benötigten Unterlagen vorbereitet? • Stehen die notwendigen Hilfsmittel zu Verfügung? • Bestehen faire Sitzverhältnisse? • Gibt es weitere Gesprächsteilnehmer? Wenn ja, sind diese über Zeitpunkt, Ort und Gesprächsinhalt informiert und wer übernimmt welchen Gesprächsteil?
<p>(b) Inhaltliche Vorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um was geht es? (Gesprächsthema, -anlass) • Verfüge ich über ausreichend Informationen zum Gesprächsgegenstand? • Habe ich alle Themen notiert, die ich im Gespräch ansprechen möchte? • Welche Gesprächsziele werden verfolgt? • Wie argumentiere ich, um mein Ziel zu erreichen? • Mit welchen Einwendungen ist zu rechnen? • Wie gliedere ich das Gespräch? • Habe ich mich vor dem Gespräch nochmals mit den für den Gesprächsanlass relevanten Fakten vertraut gemacht?
<p>(c) Vorbereitung auf den Gesprächspartner</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Einstellung habe ich zum Gesprächspartner? (Vorurteile, Sympathie, Antipathie...) • Wie verliefen frühere Gespräche mit diesem Mitarbeiter? • Was weiß ich über diesen Mitarbeiter? (persönliche Situation, Gemeinsamkeiten, Hobby, Lieblingsthema, Eigenarten,...) • Welche Ziele und Motive verfolgt der Mitarbeiter? • Bei welchen Aspekten ist mit Zustimmung zu rechnen, wann mit Einwendungen? • Was kann ich tun, wenn das Gespräch zu emotional wird?

Abb. 14: Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, Quelle: Mentzel (2018), S. 118 f (leicht modifiziert).

⁹⁵ Vgl. Mentzel (2018), S. 117 ff.

Als Hilfestellung können dabei Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile herangezogen werden.⁹⁶ Neben den beiden Aspekten erfolgt auch eine Vorbereitung auf den Gesprächspartner. Dabei sollte sich die Führungskraft damit auseinandersetzen, wie der Mitarbeiter auf das Gespräch reagieren und welche Ziele er verfolgen könnte. Darüber hinaus muss auch dem Mitarbeiter ermöglicht werden, sich umfangreich auf das Gespräch vorzubereiten, indem er seine Ziele und Einschätzungen formuliert.⁹⁷

Der genaue Ablauf der Gesprächsdurchführung unterliegt keinem starren Schema, da jeder Dialog stark von den Persönlichkeiten der beteiligten Personen abhängt. Zu starre Abläufe geben dem Mitarbeiter darüber hinaus das Gefühl, sich selbst nicht richtig einbringen zu können und als kein eigenständiges Individuum wahrgenommen zu werden. Aus diesem Grund wird lediglich versucht, einen „roten Faden“ in die Konversation zu bringen. Mentzel gibt dazu einen Leitfaden als Hilfestellung. Das Förderungsgespräch sollte mit einem positiven Einstieg beginnen. Dabei wird der Mitarbeiter freundlich empfangen und der Anlass sowie der Ablauf des Gespräches werden besprochen. Danach kann der Mitarbeiter seine Sicht der Dinge präsentieren. In dieser Phase sollte die Führungskraft nur Fragen zur Unterstützung stellen, ansonsten ist nur aktives Zuhören gefragt, um in der nächsten Phase die eigene Sichtweise zu präsentieren. Diese sollte mit der des Mitarbeiters abgeglichen und mögliche Differenzen sollten aufgezeigt werden. Nachdem beide Personen ihren Standpunkt dargelegt haben, werden die Erwartungen und Ziele des Mitarbeiters mit den betrieblichen Möglichkeiten abgestimmt. Dabei muss die Führungskraft akzeptieren, dass eventuell nicht alle Mitarbeiter ein Interesse an einer Weiterentwicklung haben. Ist aber das Interesse vorhanden, werden folgend die konkreten Bildungsmaßnahmen sowie der Inhalt und die Zeitplanung dieser abgeleitet. Am Ende des Förderungsgespräches werden die Ergebnisse nochmals besprochen, abgeglichen und niedergeschrieben. Im Anschluss an das Gespräch ist es wichtig, dass die abgesprochenen Maßnahmen direkt umgesetzt werden. Geschieht dies nicht, entsteht beim Mitarbeiter ein Gefühl der Unzufriedenheit, seine Motivation sinkt und die Leistungsfähigkeit nimmt ab.⁹⁸

Für einen geregelten und erfolgreichen Gesprächsverlauf müssen nach Mentzel zusätzlich folgende Regeln beachtet werden:⁹⁹

- **Mitarbeitergespräche dürfen nicht zum Monolog werden:** Bei dem Fördergespräch ist es die Aufgabe der Führungskraft, den Mitarbeiter nicht mit Informationen zu überhäufen, sondern ihn ebenso zu Wort kommen zu lassen. Nur so fühlt sich der Mitarbeiter auch ernst genommen und es kann ein richtiger Dialog entstehen.
- **Keine Mitarbeitergespräche unter Zeitdruck:** Der Vorgesetzte muss sich genug Zeit für die Gespräche nehmen und sicherstellen, dass er mit der ganzen Aufmerksamkeit am Gespräch teilnimmt. Dazu empfiehlt es sich, die Dauer sowie den Ablauf bereits am Anfang festzulegen.
- **Argumente und Einwendungen ernst nehmen:** Damit der Mitarbeiter das Gespräch nicht unzufrieden verlässt, muss der Vorgesetzte auftretende Einwendungen zur Kenntnis nehmen und

⁹⁶ Vgl. Becker (2013), S. 597 ff.

⁹⁷ Vgl. Mentzel (2018), S. 118 f.

⁹⁸ Vgl. Mentzel (2018), S. 129 f.

⁹⁹ Vgl. Mentzel (2018), S. 118 f.

sich damit auseinandersetzen. Diese dürfen auf keinen Fall überspielt oder mit Killerphrasen beseitigt werden.

- **Aktiv zuhören:** Zum aktiven Zuhören zählt nicht nur die Aufnahme des Gesprochenen, sondern auch das Verständnis für das Gesagte. Dazu empfiehlt es sich, sich in die Lage des Gegenübers zu versetzen. Schafft eine Führungskraft das, können im Laufe des Gespräches alle wichtigen Informationen gesammelt und eine angemessene Problemlösung erarbeitet werden.
- **Richtige Fragetechnik einsetzen:** Die Fragetechnik ist eines der wichtigsten Instrumente des Förderungsgespräches. Mit den richtigen Fragen können selbst verschlossene Mitarbeiter zum Reden gebracht und zu einer Stellungnahme angeregt werden. So erhält der Vorgesetzte die nötigen Informationen über die Bedenken, Einwende und Wünsche der Mitarbeiter. Es empfehlen sich vor allem offene sowie Alternativ-, Steuerungs- oder Motivationsfragen. Aber auch provozierende und Ablenkungsfragen können für die Zielerreichung eingesetzt werden.

6.2.2 Eignung

Der große **Vorteil** der Förderungsgespräche liegt darin, dass individuell auf den einzelnen Mitarbeiter eingegangen wird und der Vorgesetzte ein besseres Verständnis über die Wünsche, Vorstellungen und Werte der Mitarbeiter erhält. Fühlt sich der Mitarbeiter vom Gesprächspartner ernst genommen und respektiert, erhöht dies auch die Motivation. Als Ergebnis eines erfolgreichen Mitarbeitergespräches können darüber hinaus die individuell zugeschnittenen Bildungsmaßnahmen abgeleitet werden. Läuft das Gespräch jedoch nicht wie geplant oder hat der Vorgesetzte nicht die notwendige Gesprächskompetenz, besteht die Gefahr, dass **negative Effekte** auftreten. So kann etwa Unmut seitens des Mitarbeiters entstehen, wenn dieser sich nicht ernst genommen fühlt oder seine eigenen Ziele nicht erreichen konnte. Zu einem Motivationsverlust kommt es ebenso, wenn die Ergebnisse des Fördergespräches nicht zeitnah umgesetzt werden. Darüber hinaus nimmt die Vor- sowie Nachbereitung der Gespräche viel Zeit in Anspruch. Die (zumindest) jährliche Durchführung von allgemeinen Mitarbeitergesprächen ist aber für alle Unternehmen zu empfehlen. Der Betrieb lernt die Mitarbeiter dadurch besser kennen und kann auf die Wünsche und Anliegen eingehen sowie Maßnahmen für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit ableiten.¹⁰⁰ Dadurch empfiehlt sich die Methode zur Steigerung der Mitarbeiterbindung. Durch das sehr persönliche Gespräch kann darüber hinaus sehr genau auf die Probleme der Mitarbeiter eingegangen werden. Haben diese eventuell psychische oder gesundheitliche Bedenken, können Maßnahmen bezüglich eines erfolgreichen Productive Ageings gezogen werden. Des Weiteren eignet sich die Methode ebenso für die Förderung von Diversität, da auch hier, durch die persönliche Basis, auftretende Herausforderungen eher angesprochen werden.

Die **Fördergespräche** werden folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Unterstützung des Productive Ageing
- Unterstützung der Mitarbeiterbindung
- Förderung von Frauen
- Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

¹⁰⁰ Vgl. Mentzel (2018), S. 117 ff.

6.3 Coaching

Der Begriff Coaching wird im deutschen Sprachgebrauch unterschiedlich verstanden und eingesetzt. Die Auffassung kann sich von einem einfachen Training über einen förderungsorientierten Ansatz bis hin zur psychosozialen Beratung erstrecken. In der hier vorliegenden Thesis wird unter Coaching eine Form fördernder Beratung auf Zeit verstanden. Die Aufgabe des Coaches ist es, den Klienten bei der Lösung von beruflichen Problemen oder jenen persönlichen, die auf die berufliche Leistung einen Einfluss haben, zu unterstützen. Der Coach gibt dabei keinen eindeutigen Weg vor, sondern bietet vielmehr Hilfe zur Selbsthilfe.¹⁰¹ Das Ziel des Coachings verfolgt drei verschiedene Ansätze, den Defizitansatz, den Präventivansatz und den Potenzialansatz. Der **Defizitansatz** beschreibt die Unterstützung bei der Lösung von Problemen, um die Leistungsstandards des Unternehmens zu erreichen. Beim **Präventivansatz** geht es darum, dass störende Verhaltensweisen in Zukunft vermieden werden. Der **Potenzialansatz** beschreibt den Einsatz des Coachings, um vorhandene, aber noch nicht ausgeschöpfte Potenziale zu nutzen sowie Neue aufzudecken. In der Praxis werden die Ansätze in genannter Reihenfolge verfolgt, die Grenzen sind dabei aber sehr verschwommen.¹⁰²

Das Coaching wird von einem **externen** oder **internen Coach** durchgeführt, welcher über eine entsprechende Ausbildung verfügen sollte. Der Gecoachte wird Coachee oder auch Klient genannt. Auftraggeber des beruflichen Coachings ist das Unternehmen bzw. das Management. Wichtig ist jedoch, dass der Mitarbeiter das Coaching freiwillig durchführt, da Coaching voraussetzt, dass persönliche Gedanken, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen besprochen und mit dem Coach, der gegenüber Dritten zum Schweigen verpflichtet ist, geteilt werden. Ist der Klient nicht bereit für ein solches Gespräch, wird das Coaching seinen Sinn verfehlen. Damit sich der Klient während des Dialoges leichter öffnen kann, empfiehlt es sich, auf einen externen Coach zurück zu greifen. Es ist meist leichter, sich einer fremden Person gegenüber zu öffnen, als dies bei Kollegen oder Vorgesetzten der Fall ist. Das Verhältnis zu internen Coaches kann bereits vorbelastet sein oder der Coachee bekommt das Gefühl, einen verdeckten Eignungsprozess zu durchlaufen.¹⁰³

Das Coaching kann grundsätzlich als Einzel-, Team- oder Gruppencoaching durchgeführt werden. Das **Einzelcoaching** bietet den Vorteil, dass es individuell an den Coachee angepasst wird und die aufkommenden Themen intensiv behandelt werden. Des Weiteren ist es für den Klienten meist leichter, sich unter vier Augen zu öffnen, als dies vor einer ganzen Gruppe der Fall ist. Nachteilig ist jedoch die ausschließliche Konzentration auf das Einzelinteresse und die Ausblendung der Gesamtziele zu sehen. Beim **Gruppencoaching** werden hingegen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht. Stehen diese in einem funktionalem Zusammenhang, handelt es sich um ein **Teamcoaching**. Diese Form findet Anwendung, wenn es um die Lösung von Gruppenproblemen oder auch um die Implementierung neuer Aufgaben geht. Wie bereits zuvor erwähnt, fällt den Coachees eine Öffnung in der Gruppe aber meist

¹⁰¹ Vgl. Mentzel (2018), S. 149.

¹⁰² Vgl. Thommen (2008), S. 141.

¹⁰³ Vgl. Mentzel (2018), S. 150 f.

schwerer. Welche Variante angewandt wird, ist gänzlich von den Zielen des Unternehmens abhängig und sollte fallweise entschieden werden.¹⁰⁴

6.3.1 Vorgehensweise

Der Ablauf des Coachings kann nicht strikt vorgegeben werden, da er sehr stark von den Persönlichkeiten und der Interaktion der Coachingpartner abhängt. Migge beschreibt als Leitfaden jedoch folgende Vorgehensweise:¹⁰⁵

1. **Matching:** Als erster Schritt gilt es für das Unternehmen, den richtigen Coach für die Aufgabenstellung zu finden. Die Wahl des Coaches hängt stark von subjektiven Einschätzungen ab, ist aber unerlässlich für das Coaching. Sind Klient und Coach sich gegenseitig unsympathisch oder treten sonstige Probleme auf, erschwert das den Prozess.
2. **Ziel- und Auftragsklärung (Vertragsgestaltung):** Der Coach und die Verantwortlichen des Unternehmens klären die gesetzten Ziele und Erwartungen an das Coaching ab. Des Weiteren werden die Dauer, die Personenanzahl, die Gruppengrößen und andere Modalitäten besprochen. Handelt es sich um einen externen Coach, wird auf Basis der besprochenen Inhalte ein Vertrag für die Zusammenarbeit erstellt.
3. **Klärung der Ausgangssituation:** Diese Phase erfolgt zwischen Coach und Coachee. Es geht um die inhaltliche Orientierung sowie die Analyse der Problemsituation. Darüber hinaus wird das Problemfeld abgegrenzt und die Themen, Ziele und Vorgehensweisen werden definiert.
4. **Interventionsplanung:** Im Rahmen der Vorbereitung auf die Arbeit mit dem Klienten beschäftigt sich der Coach mit den zuvor ermittelten Informationen und seinen Kenntnissen über den Coachee. In Folge erstellt er einen Plan, welche Tools, Übungen und Techniken er in der Interventionsphase einsetzt.
5. **Interventionsphase / Coaching-Gespräch:** In der Interventionsphase erfolgt das eigentliche Coaching, wobei die zuvor geplanten Methoden eingesetzt werden. Es gibt unterschiedliche Ansätze und Methoden. Um den Rahmen der hier vorliegenden Thesis jedoch nicht zu übersteigen, wird nur das Coaching-Gespräch als wichtigstes Element umrissen. Das Gespräch findet persönlich zwischen Coach und Coachee statt. Es startet meist mit einer unverfänglichen Gesprächseröffnung, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Daraufhin werden die Ziele des Dialoges definiert, um anschließend einen Lösungsweg zu entwickeln. Am Ende werden die Inhalte des Gespräches nochmal zusammengefasst und die Umsetzung geplant.¹⁰⁶
6. **Rückkopplungsphase und Praxistransfer:** Nach der Intervention versucht der Klient, das Besprochene in der Praxis anzuwenden. Nach einiger Zeit durchläuft er wieder eine Interventionsphase, um seine Handlungen Revue passieren zu lassen. Auf Basis dessen werden neue Ideen und Handlungsmöglichkeiten abgeleitet und es kommt wieder zu einem

¹⁰⁴ Vgl. Rauen (2003), S. 22 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Migge (2017), S. 62 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Mentzel (2018), S. 154 f.

Praxistransfer. Diese Schleife wird immer wieder durchlaufen, die Anzahl der Wiederholungen ist stark vom Klienten, dem Unternehmen und den gesetzten Zielen abhängig.

7. **Ende, Evaluation und Qualitätssicherung:** Am Ende werden die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit ausgewertet, um den erfolgreichen Praxistransfer und die Qualität des Coachings sicher zu stellen. Am wichtigsten ist, dass das Coaching einen Abschluss findet und der Coachee ohne Coach zurechtkommt. Nur dann wurde die Aufgabe des Coaches erfolgreich erledigt.

Für den Erfolg des Coachings spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle. So sollten zu Beginn die genauen Ziele und Erwartungen definiert werden. Als Hilfestellung können Situationen geschildert werden, in welchen eine Verhaltensänderung erwünscht ist. Nach Ablauf des Coachings kann anhand dieser Situationen gleichzeitig der Unterschied messbar gemacht und der Erfolg oder Misserfolg dargestellt werden. Des Weiteren ist es relevant, dass das Coaching durch einen ausgebildeten und erfahrenen Coach durchgeführt wird, welcher auch die notwendige Sozialkompetenz mit sich bringt. Darüber hinaus muss, wie bereits zuvor erwähnt, der Mitarbeiter den Willen für das Gespräch sowie den Veränderungsprozess aufweisen und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Coachingpartnern herrschen. Nur dann kann in einer offenen, ehrlichen Atmosphäre gearbeitet und entsprechende Fortschritte können erzielt werden.¹⁰⁷

6.3.2 Eignung

Ein **Vorteil** des Coachings ist, dass die Methode sich sehr gut für die individuelle Förderung von Fach- und Führungskräften eignet. Darüber hinaus können in Gruppencoachings zwischenmenschliche Probleme besprochen und so das Arbeitsklima verbessert werden. Dadurch, dass der Coach dem Coachee lediglich eine Hilfestellung bei der eigenständigen Problemlösung bietet, wird zusätzlich die Selbständigkeit des Mitarbeiters gefördert. Der **Nachteil**, vor allem beim Einzelcoaching, ist jedoch der hohe Kostenanteil der Maßnahmen pro Mitarbeiter. Des Weiteren stellt sich die Auswahl eines passenden Coaches meist als schwieriges Unterfangen dar, da neben der entsprechenden Ausbildung auch die Akzeptanz des Coachees ihm gegenüber vorhanden sein muss. Das persönliche Zusammenspiel ist zu Beginn der Maßnahme aber schwer vorherzusagen.¹⁰⁸ Durch die individuelle Förderung eignet sich das Coaching ebenso für die Stärkung der Mitarbeiterbindung. Das Gruppencoaching dagegen bietet den erheblichen Vorteil, auf zwischenmenschliche Beziehungen eingehen und die Diversität der Gruppe fördern zu können. Des Weiteren eignet sich der Coach dazu, die Mitarbeiter hinsichtlich des Productive Ageings zu unterstützen. So können in den Coachingsessions Mittel gefunden werden, um beispielsweise psychischen Belastungen vorzubeugen.

Das **Coaching** wird folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Unterstützung des Productive Ageings
- Unterstützung der Mitarbeiterbindung
- Förderung von Frauen
- Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

¹⁰⁷ Vgl. Wegerich (2015), S. 50 f.

¹⁰⁸ Vgl. Hoffmann/Becker/Ulrich (2018), S. 180.

6.4 Mentoring

Unter Mentoring wird die Tätigkeit verstanden, bei der eine erfahrene Person ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit einer weniger erfahrenen Person teilt. Erstere Person wird Mentor genannt, dieser hat in der Regel keine spezielle Ausbildung, sondern lediglich einen Wissensvorsprung und ist bereit, diesen zu teilen. Die beratene Person wird auch Mentee genannt. Mentoring wird vor allem bei der Nachwuchsförderung und der Personaleinführung eingesetzt. Ziel ist die Weitergabe von Fachwissen und Erfahrungen, die Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken und die Vermittlung von Normen und angebrachten Verhaltensformen. Mentoring findet nicht nur am Arbeitsplatz, sondern mittlerweile auch an Schulen, Hochschulen, Verbänden etc. statt.¹⁰⁹

Beim Mentoring wird zwischen informellem und formellen Mentoring unterschieden. Das **informelle** oder auch spontane Mentoring entsteht meist durch einen zufälligen Kontakt. Dauer, Intensität und Inhalt der Methode sind dabei situativ und können vom Unternehmen nicht gesteuert werden. Auf diese Weise wurden schon immer begabte Mitarbeiter gefördert und Fachwissen weitergegeben. Mittlerweile wird das Mentoring jedoch auch gezielt vom Unternehmen geplant, gesteuert und kontrolliert. Dies ist das **formelle** oder auch institutionelle Mentoring. Der Ablauf wird von der Partnerwahl über die Vorbereitung bis hin zu den vermittelten Inhalten umfassend geplant. Die Beratung kann dabei durch einen **unternehmensinternen** oder **-externen Mentor** erfolgen. Eine Sonderform stellt das **Cross-Mentoring** dar, bei welchem sich Unternehmen zusammenschließen und die Mentoren und Mentees der Betriebe zusammengewürfelt werden.¹¹⁰

6.4.1 Vorgehensweise

Das formelle Mentoring verläuft idealtypisch in vier Stufen. Zu Beginn gibt es eine **Auswahlphase**. In dieser Phase finden Mentor und Mentee zusammen bzw. werden zugeteilt. Wichtig ist es, dass die Chemie zwischen den beiden stimmt. Handelt es sich um ein internes Mentoring, wird diese Phase häufig durch die PE unterstützt. Wurde der richtige Partner gefunden, folgt die **Vereinbarungsphase**. Dabei werden die Ziele, Spielregeln sowie die Häufigkeit und Dauer der Gespräche abgesprochen. Die Vereinbarung wird zwischen Mentee und Mentor getroffen. Im Anschluss daran folgt die eigentliche **Arbeitsphase**. Die Arbeitsphase besteht aus Gesprächen zwischen den beiden Personen, bei denen die zuvor festgelegten Themen behandelt werden. Es ist darauf zu achten, dass tagesaktuelle Themen nicht von den gesetzten Zielen ablenken. Solche Themen sollten in eine Agenda aufgenommen werden, um sie gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt zu behandeln. Die Arbeitsphase kann jedoch auch im betrieblichen Alltag erfolgen. Dabei fließt das Mentoring in die Zusammenarbeit mit ein. Als letzte Phase erfolgt die **Auswertungsphase**. Hier erfolgt ein Abschlussgespräch, bei dem die erreichten Ergebnisse analysiert und hinsichtlich ihres Erfolges bewertet werden.¹¹¹

Zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Mentoringprogramms zählen unter anderem die Einbettung des Konzeptes in die Vision und Strategie des Unternehmens sowie ein übergeordneter Steuerungs-

¹⁰⁹ Vgl. Mentzel (2018), S. 155 ff.

¹¹⁰ Vgl. Becker (2013), S. 670.

¹¹¹ Vgl. Mentzel (2018), S. 157 f.

ausschuss. Eine klare Führung, welche genug Freiraum für Mentor und Mentee gibt, stellt die Funktion und die regelmäßige Durchführung der Gespräche sicher. Des Weiteren sind die Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft der Mentees von großer Relevanz. Bringen diese einen Lernwillen und hohe kommunikative Fähigkeiten mit, wird die Erfahrungsweitergabe besser angenommen und die Bindung zwischen Mentor und Mentee verstärkt. Auf Seiten der Mentoren ist ein großer Mentoren-Pool von Vorteil. Dieser sollte aus Personen mit einer hohen Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz bestehen, welche auch den Willen haben, ihr Fachwissen weiterzugeben und ihre Kollegen zu unterstützen. Je größer dieser Pool ist, desto wahrscheinlicher ist ein erfolgreicher Mentor-Mentee-Match.¹¹²

6.4.2 Eignung

Das Mentoring bietet mehrere **Vorteile**. Einerseits ist es eine kostengünstige Fördermethode der Mentees durch die Möglichkeit der Nutzung interner Ressourcen und Erfahrungen, andererseits bietet es auch eine Entwicklungsmöglichkeit für die Mentoren selbst. Beide Parteien können unterschiedliche Perspektiven einnehmen und die Kooperation zwischen den Hierarchie- und Generationsstufen wird gestärkt. Der Ablauf kann darüber hinaus individuell auf die beteiligten Personen abgestimmt werden und trägt zur Motivation der Mentees bei.¹¹³ Auf der anderen Seite besteht der **Nachteil** darin, dass die Qualität der Übertragung von Wissen und Erfahrung des Mentors an den Mentee stark von deren zwischenmenschlicher Chemie abhängt. Wird zu Beginn des Prozesses kein passender Match gefunden, leidet das Ergebnis des Mentorings darunter. Darüber hinaus ist der tatsächliche Austausch für ein Unternehmen nur schwer einseh- oder steuerbar.¹¹⁴ Das Mentoring eignet sich durch die hohe Kooperation der unterschiedlichen Mitarbeiterstufen vor allem zur Unterstützung von Personen mit Migrationshintergrund sowie von Frauen. Wichtig ist dabei jedoch die Auswahl des richtigen Mentors. Dieser darf selbst nicht voreingenommen sein und muss den Mentee bei auftretenden Problemen unterstützen. Besonders eignet sich die Methode, um neben dem beruflichen Know-how auch kulturelle Normen und Werte zu vermitteln. Dies kann sich, gerade für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, als sehr hilfreich darstellen. Des Weiteren eignet sich die Methode zur Steigerung der Mitarbeiterbindung, da sich der Mentee nicht nur mit dem Unternehmen, sondern auch mit dem Mentor verbunden fühlt, wenn die Chemie zwischen ihnen stimmt. Dadurch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter die Firma verlässt, geringer.

Das **Mentoring** wird folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Unterstützung der Mitarbeiterbindung
- Förderung von Frauen
- Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

¹¹² Vgl. Gurtner/Habermayr/Schmid (2008), S. 169 f.

¹¹³ Vgl. Wegerich (2015), S. 48.

¹¹⁴ Vgl. Hoffmann/Becker/Ulrich (2018), S. 181.

7 BILDUNGSMAßNAHMEN

Die Bildungsmaßnahmen können, wie in Kapitel 6 erwähnt, aus den Fördermaßnahmen abgeleitet oder aus der Bedarfsanalyse heraus ausgewählt werden. Wie bei den Fördermaßnahmen wird aber auch hier vorab ein Screening der bestehenden Bildungsmaßnahmen durchgeführt. Dieses wird in Abb. 15 dargestellt. Die Unterscheidung erfolgt dabei durch Maßnahmen „Into the Job“, „On the Job“, „Off the Job“ und „Near the Job“ sowie dem „E-learning“. Die Maßnahmen „Into the Job“ dienen zur Einführung der Mitarbeiter an einem Arbeitsplatz, „On the Job“ sind Methoden, die das Lernen direkt am Arbeitsplatz ermöglichen. Im Gegensatz dazu steht „Off the Job“. Dabei werden die Inhalte außerhalb des regulären Arbeitsumfeldes vermittelt. „Near the Job“ bildet eine Mischform und bedeutet arbeitsplatznahes Lernen. Die E-Learning-Methoden können für alle vier Themenbereiche genutzt werden, werden aber auf Grund des digitalen Ansatzes als eigene Kategorie dargestellt.¹¹⁵ Die einzelnen Methoden der Bereiche sind jeweils unterhalb aufgelistet. Die in der hier vorliegenden Thesis betrachteten Kategorien sind mit einem strichpunktierten Rahmen umfasst.

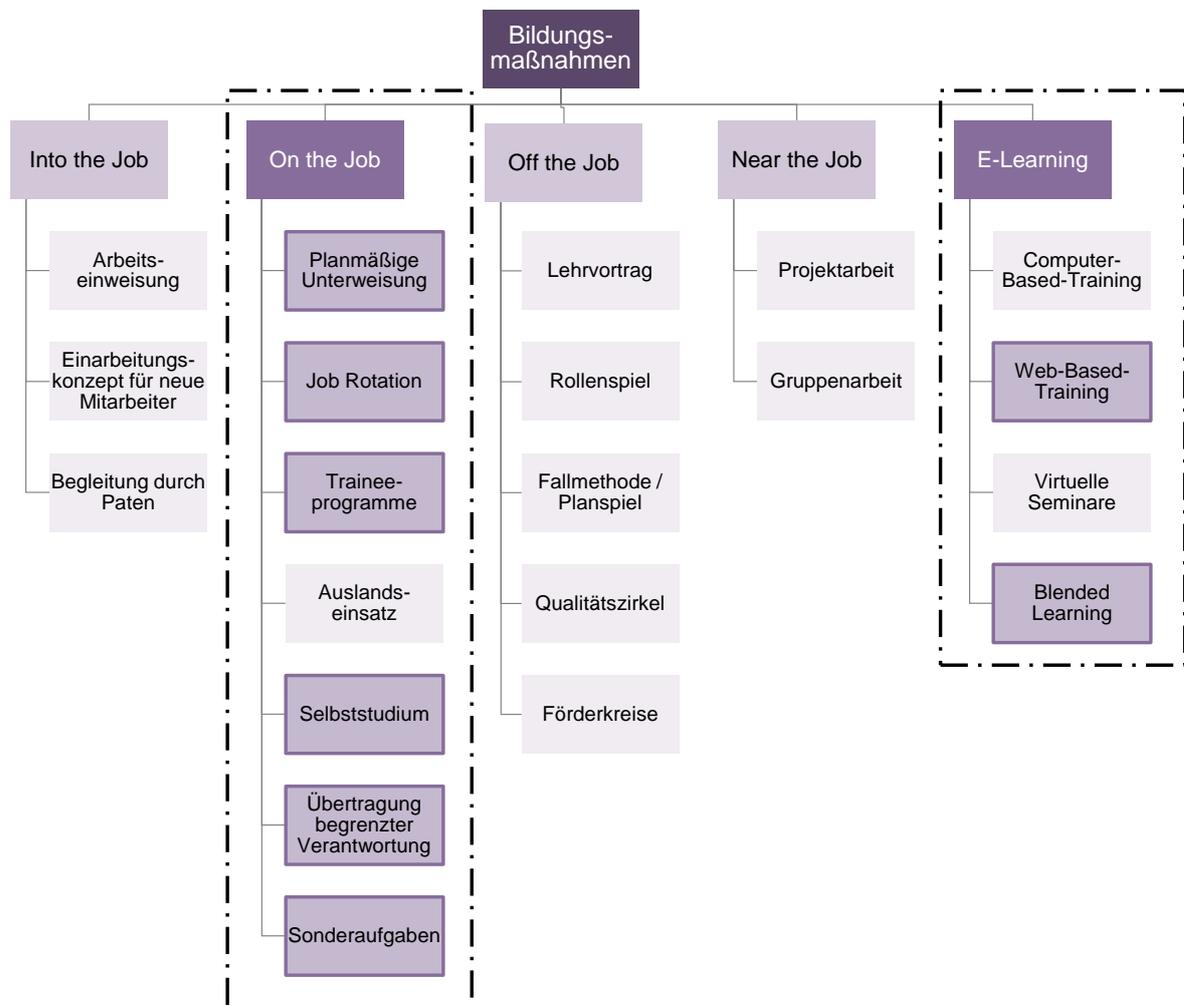


Abb. 15: Screening der Bildungsmaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁵ Vgl. Wegerich (2015), S. 37 ff.

Die erste betrachtete Kategorie in dieser Thesis ist „On the Job“. Die Auswahl erfolgt bedingt durch den hohen Praxisbezug, der für handwerkliche Tätigkeiten eine große Rolle spielt und den vereinfachten Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag. Die zweite Kategorie ist die des E-Learnings. Durch diese Methoden soll es den Betrieben ermöglicht werden, auch die vermehrt digitalen Inhalte zu vermitteln. Maßnahmen „Into the Job“ fallen in den Bereich der Einschulung neuer Mitarbeiter, das Hauptaugenmerk der Thesis liegt jedoch in der Nutzung und Entwicklung der vorhandenen Arbeitskräfte. Die Methoden der Kategorien „Off the Job“ und „Near the Job“ haben zwangsläufig einen geringeren Praxisbezug als jene „On the Job“. Daher werden auch diese beiden Kategorien nicht genauer behandelt. Bei den einzelnen Methoden von „On the Job“ handelt es sich um planmäßige Unterweisung, Job Rotation, Traineeprogramme, Auslandseinsatz, Selbststudium, Übertragung begrenzter Verantwortung und Sonderaufgaben. Die Methode des Auslandseinsatzes wird in der Thesis nicht genauer beschrieben, da sie durch die Unternehmensgröße von Handwerksbetrieben eine geringe Relevanz aufweist. Beim E-Learning werden die Methoden des Web-Based Trainings und des Blended Learnings betrachtet. Das Computer-Based Training entfällt, da es der Vorgänger des Web-Based Trainings ist. Die virtuellen Seminare können eher zu den Methoden „Off the Job“ gezählt werden und werden somit ebenso nicht näher analysiert.

7.1 Planmäßige Unterweisung

Unter Unterweisung wird jegliche Weitergabe von vorhandenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Qualifikationen verstanden. Diese Form der Kompetenzvermittlung tritt in der Praxis am häufigsten auf, erfolgt jedoch meist ohne Konzept und eher aus dem betrieblichen Alltag heraus. Dies erschwert es für das Management, den Überblick zu bewahren und die Entwicklungsmaßnahmen zu steuern. Deshalb empfiehlt sich die planmäßige Unterweisung. Die Methode kann sowohl eigenständig als auch in Kombination mit anderen Maßnahmen durchgeführt werden.¹¹⁶

7.1.1 Vorgehensweise

Die planmäßige Unterweisung kann in drei, vier, sechs oder sieben Stufen durchgeführt werden. Für die hier vorliegende Thesis wird die Gliederung nach Mentzel herangezogen, welche in vier Schritten verläuft. In Abb. 16 ist ein beispielhafter Leitfaden für die Umsetzung dargestellt. Die einzelnen Stufen werden nachfolgend genauer erläutert:¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Wegerich (2015), S. 38.

¹¹⁷ Vgl. Mentzel (2018), S. 182 ff.

<p>1. Stufe: Vorbereitung</p> <p>Sich selbst und die Arbeit vorbereiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsvorgang zergliedern • Arbeitsplatz für die Unterweisung vorbereiten • Ausreichend Zeit nehmen <p>Mitarbeiter vorbereiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befähigung nehmen und Sicherheit geben • Vorkenntnisse feststellen • Unterweisungsgegenstand benennen • Interesse wecken für die Aufgabe
<p>2. Stufe: Erklären und Vormachen</p> <p>Zunächst einen Gesamtüberblick über die Aufgabe vermitteln, indem diese in geraffter Form vorgemacht und erklärt wird</p> <p>Die Aufgabe ein zweites Mal ausführlich vormachen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausführliche Erklärungen geben • Notwendige Fachbegriffe verwenden • Eigene Vorgehensweise begründen • Auf mögliche Probleme hinweisen • Mitarbeiter zu Fragen anregen <p>Bei schwierigen Aufgaben: Nochmals vormachen und Kernpunkte wiederholen</p>
<p>3. Stufe: Nachmachen lassen</p> <p>Den Unterwiesenen die Aufgabe ausführen lassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenig Kommentare geben • Zunächst nur grobe Fehler verbessern (Störungen in Grenzen halten) <p>Danach die Aufgabe durch den Unterwiesenen ein zweites Mal ausführen lassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Erklärungen und Begründungen verlangen • Verständnis der Arbeitsschritte prüfen • Fehler verbessern • Fachausdrücke verwenden lassen <p>Dalls erforderlich, weitere Wiederholung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nur noch Kernpunkte herausstellen lassen
<p>4. Stufe: Abschluss</p> <p>Mitarbeiter selbstständig üben lassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probeauftrag erteilen • Gedächtnishilfen (z.B. schriftliche Unterlagen) bereitstellen <p>Kontaktperson benennen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollegialitätsempfinden fördern • Sicherheitsgefühl erhöhen <p>Übungsfortschritte beobachten und Erfolge anerkennen</p>

Abb. 16: Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode, Quelle: Mentzel (2018), S. 185.

- 1. Vorbereiten:** In der Vorbereitungsphase ist es die Aufgabe des Unterweisenden, die grundsätzlichen Fragen zu beantworten. Es wird geklärt, welcher Inhalt vermittelt wird und welche Ziele es zu erreichen gilt. Des Weiteren wird festgelegt, wie die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt und welche Ausführungsart und Hilfsmittel ausgewählt werden. Zusätzlich wird eine Begründung formuliert, warum so vorgegangen wird. Auch der Mitarbeiter selbst wird vorbereitet, indem ihm die Lernziele vorgestellt werden und nach Vorkenntnissen gefragt wird. Dies dient vor allem zur Motivation des Mitarbeiters.
- 2. Vorführen:** Bei der Vorführung wird der Arbeitsschritt bestenfalls dreimal durchgeführt. Der erste Durchgang erfolgt in normalem Tempo, um einen Gesamtüberblick zu geben. Der Zweite wird hingegen langsamer durchgeführt. Dabei wird der Ablauf genau erklärt und das Was, Wie und Warum der Vorbereitungsphase genau erläutert. Darüber hinaus werden auch Fachbegriffe und mögliche Probleme besprochen. Der dritte und letzte Durchlauf wird in normalem Tempo

durchgeführt, um den Gesamtprozess nochmals zu verdeutlichen. (Er kann bei kleinen Aufgaben auch ausgelassen werden.)

3. **Nachmachen:** Auch das Nachmachen des unterwiesenen Mitarbeiters erfolgt in drei Schritten. Das erste Mal führt er den Ablauf selbstständig und ohne Erklärung durch. Im zweiten Durchlauf wird langsamer gearbeitet und genau beschrieben, was und warum etwas getan wird. Der darauffolgende Ablauf dient nochmals zur Festigung des Gelernten.
4. **Üben:** Die Übung verläuft ohne Aufsicht und ist unerlässlich, um die gelernten Arbeitsabläufe zu festigen und die notwendige Sicherheit zu erlangen. Der Unterwiesene hat dabei nur eine Beobachtungs- und Kontrollfunktion. Nicht zu vergessen ist dabei auch die Anerkennung des Mitarbeiters, dieser kommt eine hohe Motivationsfunktion zu.

7.1.2 Eignung

Die **Vorteile** der Methode sind, dass die Lerninhalte sehr praxisnah übermittelt werden und keine zusätzlichen Kosten für externe Maßnahmen entstehen. Darüber hinaus stärkt diese Methode vermehrt die Motivation des Mitarbeiters, da das Erlernte sofort umgesetzt und der Nutzen prompt sichtbar wird. Die Methode kann für Einzelpersonen oder Kleingruppen angewandt werden, jedoch soll jeder einen uneingeschränkten Einblick auf die Vorführung haben. Je weniger Personen gleichzeitig unterwiesen werden, desto eher kann auch auf die vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten jedes Einzelnen eingegangen werden. Wodurch unnötige Erklärungen vermieden werden. Ein großes Plus ist ebenso, dass der Mitarbeiter durch die Wiederholungen und die Unterstützung des Unterweisenden eine große Sicherheit für die Abläufe entwickelt und die Fehlerhäufigkeit gesenkt wird. Als **Nachteil** ist zu sehen, dass die Unterweisung auf fachliche Themen beschränkt ist, übergreifende Schlüsselqualifikationen entstehen eher zufällig. Ein wesentlicher Faktor ist auch die Dauer der Maßnahme. Der Unterweisende muss sich ausreichend Zeit für den Wissenstransfer nehmen und dafür die eigene Arbeit unterbrechen. Dies ist in Anbetracht des betrieblichen Zeitdruckes und der Notwendigkeit der Zielerreichung oft schwer möglich. Darüber hinaus kann es passieren, dass bei der Unterweisung nur Grundwissen vermittelt wird. Um dies zu vermeiden, müssen das Was, Wie und Warum in der ersten Phase gründlich vorbereitet und in der Vorführung übermittelt werden.¹¹⁸ Die Methode erfüllt besonders die Anforderung der Vermittlung von handwerklichen Fähigkeiten, da das Gelernte direkt mit dem Unterweiser umgesetzt und somit geübt wird. Darüber hinaus kann die Maßnahme flexibel durchgeführt werden und eignet sich dadurch für den laufenden Wissenstransfer.

Die **planmäßige Unterweisung** wird folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten
- Laufende und flexible Wissensvermittlung

¹¹⁸ Vgl. Wegerich (2015), S. 38 ff.

7.2 Job Rotation

Die Job Rotation zählt unter anderem zu den Formen der Arbeitsstrukturierung, kann aber auch als Weiterbildungsmethode eingesetzt werden. Dabei dient sie vorwiegend der Führungs- und Nachwuchskräfteentwicklung. Die Methode eignet sich aber ebenso für die Entwicklung bestehender Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben. Bei dieser Anwendung wird auch die Bezeichnung **Cross-Exchange** herangezogen.¹¹⁹ Die Mitarbeiter wechseln dazu in regelmäßigen Abständen ihren Arbeitsplatz, um neue Aufgaben zu übernehmen. Über lange Sicht hinweg erhöht das die Einsatzmöglichkeit und das Know-how der Mitarbeiter.¹²⁰

7.2.1 Vorgehensweise

Die Job Rotation kann je nach Unternehmensgröße und der Anzahl der unterschiedlichen Funktionsbereiche variieren. Der Durchführung der Methode geht eine umfangreiche Planung voraus. Es wird festgelegt, wer welche Aufgabe wann und wie lange erledigt. Die Stellen sollten dabei alle zwei bis drei Monate gewechselt werden. Der Zeitraum ist lange genug, um einen guten Einblick in die Tätigkeiten zu erhalten, aber es besteht noch keine Gefahr für eventuell aufkommende Langeweile des Mitarbeiters. Des Weiteren ist zu beachten, dass die eigentliche Tätigkeit eines Mitarbeiters in diesem Zeitraum von jemand anderem übernommen werden muss. Dies zeigt bereits, dass die Methode der Job Rotation den Ablauf eines gesamten Unternehmens beeinflusst. Wurde der Arbeitsplatzwechsel vollzogen, übernimmt der Mitarbeiter unverzüglich alle Aufgaben des neuen Bereiches. Der reibungslose Übergang ist dabei von den Vorkenntnissen und dem vorhandenem Know-how des Mitarbeiters abhängig. Dies hat zur Folge, dass es in der Einarbeitungsphase eventuell zu einem stockenden Betrieb kommen kann. Sollte der laufende Betrieb zu sehr eingeschränkt werden, muss das Management eingreifen, um den Mitarbeiter zu unterstützen oder gänzlich von der Position abzuziehen. Um dies zu verhindern, sollte vor dem Arbeitsplatzwechsel eine umfangreiche Unterweisung durch einen erfahrenen Mitarbeiter erfolgen.¹²¹

Für den optimalen Lernerfolg im Zuge der Job Rotation ist eine Reflexionsphase unabdingbar. Dazu sollte der durchzuführende Prozess unterbrochen und die Tätigkeit hinterfragt werden. Die intensive Auseinandersetzung ermöglicht nicht nur eine bessere Verinnerlichung der neuen Aufgaben und Erkenntnisse, sondern kann auch der Optimierung der Arbeitsabläufe dienen. Denn jeder Mitarbeiter bringt bei der Job Rotation Erfahrungen aus einem anderem Bereich mit, welche bei der neuen Arbeitsaufgabe zur Verbesserung der Abläufe genutzt werden können. Dadurch werden mit jedem Arbeitsplatzwechsel nicht nur die Kompetenzen und das Know-how des Mitarbeiters erweitert, sondern es bietet sich auch die Möglichkeit, die Prozesse sowohl effizienter als auch effektiver zu gestalten. Diese Möglichkeit sollte vom Management nicht verabsäumt werden. Dazu sollten alle Vorschläge aufgenommen, bewertet und über die Aufnahme in den betrieblichen Alltag dieser entschieden werden.¹²²

¹¹⁹ Vgl. Mentzel (2018), S. 186 ff.

¹²⁰ Vgl. Pohlandt/Richter (2011), S. 154.

¹²¹ Vgl. Mentzel (2018), S. 187 f.

¹²² Vgl. Wegerich (2015), S. 64.

7.2.2 Eignung

Ein großer **Vorteil** der Job Rotation ist, dass neben der Kompetenz und Wissenserweiterung auch bereichsübergreifende Schlüsselqualifikationen trainiert werden, da von den Mitarbeitern verlangt wird, sich schnell in neue Positionen und Aufgaben einzufinden sowie problemlösendes Denken und Handeln gefördert wird. Neben der fachlichen Komponente werden dadurch auch die sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter verbessert und die Flexibilität gefördert. Auch die Flexibilität des Unternehmens bezüglich der Aufgabenverteilung wird verbessert, da das Personal hinsichtlich der Kompetenzen variabel einsetzbar ist. Ein weiterer Vorteil ist, dass durch den ständigen Arbeitsplatzwechsel einseitiger Belastung vorgebeugt wird. Dies ist gerade in Anbetracht der alternden Gesellschaft (siehe Kapitel 3.3.2) von Vorteil. Den vielen Vorteilen steht jedoch ein hoher inhaltlicher und zeitlicher Koordinationsaufwand gegenüber. Ein weiterer **Nachteil** ist die geringere Effizienz in der Einarbeitungsphase sowie die Gefahr, dass bei der Stellenübergabe wichtige Informationen verloren gehen. Darüber hinaus ist auch die Abteilung gefordert, auf die Positionswechsel Rücksicht zu nehmen, das eigene Wissen zu teilen und die Erfahrungen des neuen, wechselnden Mitarbeiters anzuerkennen.¹²³ Wie zuvor beschrieben, eignet sich die Methode zur Unterstützung des Productive Ageings. Werden in der Job Rotation handwerkliche Aufgabenfelder durchlaufen, bietet sich die Methode ebenso dazu an, entsprechende Fachkräfte zu entwickeln.

Die **Job Rotation** wird folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten
- Unterstützung des Productive Ageings

7.3 Traineeprogramme

Traineeprogramme können sich über einen Zeitraum von ein paar Monaten oder Jahren erstrecken. Sie werden grundsätzlich für die Einschulung von Hochschulabsolventen in größeren Unternehmen eingesetzt, können aber auch für die Entwicklung der Personen am internen Arbeitsmarkt genutzt werden. Grundsätzlich besucht ein Trainee die unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens, um das Unternehmen und die Arbeitsabläufe kennenzulernen. (Das Prinzip ähnelt der Job Rotation, der Trainee hat jedoch weniger Verantwortung.)¹²⁴ Je nach Aufbau des Traineeprogrammes können mehrere Varianten unterschieden werden. Es gibt das **ressortübergreifende Programm**, das **ressortübergreifende Programm mit Fachausbildungsphase**, das **ressortbegrenzte Programm mit Vertiefungsphase**, das **projektbezogene** und das **individuelle Programm**. Bei den ersten beiden Varianten durchläuft ein Trainee alle Funktionsbereiche eines Unternehmens, bei der zweiten Variante verbringt er den größten Zeitraum jedoch in dem Bereich, in dem er später eingesetzt wird. Beim ressortbegrenztem Programm arbeitet er in einem einzigen Funktionsbereich, beispielsweise dem Personalmanagement. Nach einer Durchlaufphase wird entschieden, wo er letztendlich genau eingesetzt werden soll und die Weiterbildung wird dann an diesem Arbeitsplatz beendet. Die vierte Variante wird

¹²³ Vgl. Hoffmann/Becker/Ulrich (2018), S. 175 f.

¹²⁴ Vgl. Mentzel (2018), S. 189 ff.

durch die Mitarbeit an einem Projekt durchgeführt und die letzte Programmvariante wird individuell an die Bedürfnisse des Mitarbeiters angepasst.¹²⁵

7.3.1 Vorgehensweise

In der **Planungsphase** gilt es, neben der Auswahl der Variante des Traineeprogrammes, mehrere Punkte zu beachten. Zuallererst müssen die entsprechenden Lernziele und Ausbildungsinhalte definiert werden. Die Lernziele werden dabei von den Unternehmenszielen abgeleitet und mit der entsprechenden Abteilung abgesprochen. Aus den Lernzielen werden Ausbildungsinhalte ermittelt, welche meist als Tages- oder Projektaufgaben formuliert werden. Darüber hinaus werden begleitende Weiterbildungsmaßnahmen definiert. Diese dienen dazu, die Lehrinhalte die „On the Job“ vermittelt werden, durch Maßnahmen „Off the Job“ zu ergänzen und somit zusätzlich Wissen zu vermitteln. Um die Qualität des Traineeprogrammes zu sichern, gehören bereits vorab entsprechende Steuerungs- und Feedbackinstrumente geplant. Als Instrumente können Trainee-Beauftragte, regelmäßige Beurteilungen, Ablaufpläne und Stationsbeschreibungen sowie regelmäßige Trainee-Berichte eingeführt werden. Zusätzlich wird jedem Trainee ein Mentor zugewiesen, dieser stammt bestenfalls aus dem Bereich, in dem der Mitarbeiter später eingesetzt wird. Mentoring an sich wird in der hier vorliegenden Thesis als Fördermethode definiert und wurde in Kapitel 6.4 bereits genauer beschrieben. Die wesentlichen Bausteine des Traineeprogrammes werden in Abb. 15 nochmals dargestellt.¹²⁶

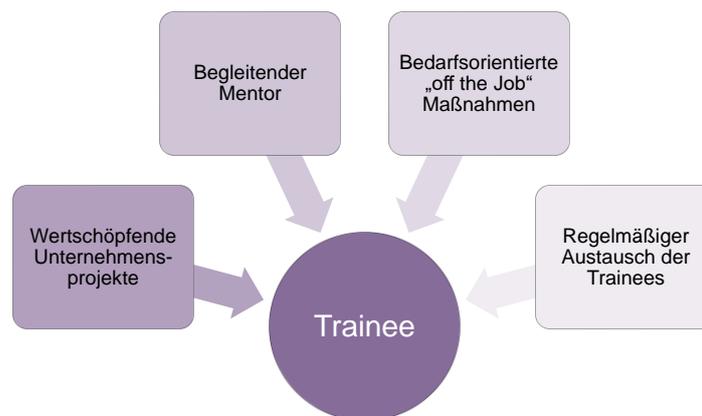


Abb. 17: Wesentliche Bausteine eines Traineeprogrammes, Quelle: Wegerich (2013), S. 26 (leicht modifiziert).

Ist die Planung vollzogen und der Trainee im Programm aufgenommen, wird er nach und nach in die unterschiedlichen Aufgabenfelder eingeführt. Dabei bekommt er in jeder Abteilung Aufgaben in Form von **unternehmensrelevanten Projekten**, welche von ihm zu planen und durchzuführen sind. Als Unterstützung erhält er, wie vorab erwähnt, einen Mentor. Dieser dient ihm über das gesamte Programm hinweg als Ansprechpartner und hilft bei der Karriereplanung. Zusätzlich zu den Tätigkeiten in den Abteilungen werden auch **Maßnahmen „Off the Job“** durchgeführt. Sie dienen der Vermittlung von spezifischeren Inhalten und Kompetenzen. Neben der Arbeit an den Projekten und der Weiterbildung, ist ein regelmäßiger Austausch der Teilnehmer solcher Programme anzuraten. Dies dient nicht nur der

¹²⁵ Vgl. Becker (2013), S. 561.

¹²⁶ Vgl. Mentzel (2018), S. 191 ff.

Reflexion der Erfahrungen, sondern auch dem Einholen von Feedback der anderen Teilnehmer und somit der eigenen Weiterentwicklung. Nach dem abgeschlossenen Traineeprogramm wird ein Abschlussgespräch durchgeführt, bei dem entschieden wird, in welchem Bereich der Mitarbeiter letztendlich eingesetzt wird.¹²⁷

Bei den zuvor erwähnten Maßnahmen „Off the Job“ handelt es sich meist um Seminarveranstaltungen oder auch erweiterte Arbeitsaufgaben, welche nicht im täglichen Arbeitsprozess eingesetzt werden. Die Veranstaltungen können innerbetrieblich oder extern durchgeführt werden. Das Hauptaugenmerk liegt immer auf der Vermittlung ausgewählter Lerninhalte. Die innerbetrieblichen Maßnahmen werden von einem internen oder externen Trainer durchgeführt und können direkt an die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt werden. Bei externen Weiterbildungen können dafür unternehmensübergreifende Kontakte geknüpft werden und das Angebot ist meist größer und breiter gefächert. Der allgemeine Vorteil der Maßnahmen „Off the Job“ ist, dass die Teilnehmer nicht durch andere Faktoren von den Lehrinhalten abgelenkt werden, jedoch ist es schwieriger, das Erlernete in den betrieblichen Alltag zu transformieren. Sie können im Rahmen des Traineeprogrammes jedoch gut als Unterstützung herangezogen werden.¹²⁸

7.3.2 Eignung

Neben dem **Vorteil**, dass ein Trainee eine gute Übersicht über alle Teilbereiche eines Unternehmens bekommt, finden viele Bewerber die Chance auf ein Traineeprogramm sehr attraktiv. Das würde einen Anstieg der Bewerberzahl bedeuten. Die Programmerrstellung und -durchführung ist jedoch sehr zeit- und somit auch sehr kostenintensiv. Hinzu kommt der **Nachteil**, dass es einen Zusatzaufwand für die Führungskräfte und Mentoren der einzelnen Bereiche birgt. Die wechselnden Mitarbeiter stoßen eventuell auf Widerstand und stören gegebenenfalls die Arbeitsabläufe in den Abteilungen, ebenso ist fraglich, ob die Trainees durch die kurzen Einblicke ausreichend Know-how erlangen können. Darüber hinaus ist es ungewiss, ob sich die Methode für die Anwendung zur Vermittlung von handwerklichen Fertigkeiten eignet.¹²⁹ Die Methode trägt jedoch definitiv zur Mitarbeiterbindung bei, da der Mitarbeiter durch die Rotation unterschiedliche Aufgaben ausführt und sich letzten Endes für die Aufgabe entscheiden kann, welche ihm am meisten zusagt. Dadurch wird es ihm ermöglicht, sich selbst zu verwirklichen.

Die **Traineeprogramme** werden folgender Anforderung der Handwerksbetriebe gerecht:

- Unterstützung der Mitarbeiterbindung

7.4 Selbststudium

Unter dem Begriff Selbststudium ist die selbstständige Weiterbildung zu verstehen. Dabei wird in der Literatur meist von der Vermittlung theoretischer Inhalte ausgegangen.¹³⁰ Da die Möglichkeit besteht,

¹²⁷ Vgl. Becker (2013), S. 562 f.

¹²⁸ Vgl. Wegerich (2013), S. 60 f.

¹²⁹ Vgl. Becker (2010), S. 339 ff.

¹³⁰ Vgl. Wegerich (2015), S. 52.

dass Mitarbeiter sich durch Selbststudium und darauffolgende Übungsphasen auch praktische Fähigkeiten aneignen können, wird die Maßnahme in der Thesis ebenso beleuchtet.

Nach Landwehr/Müller werden drei Arten des Selbststudiums unterschieden. Die erste Variante ist das **begleitende Selbststudium**. Die Inhalte und Rahmenbedingungen werden vom Weiterbildungsbeauftragten bestimmt, dieser unterstützt den Mitarbeiter auch während der Lernphase und kontrolliert am Ende den Lernerfolg. Die zweite Variante ist das **individuelle Selbststudium**. Der Mitarbeiter entscheidet dabei selbst, welche Inhalte des Aufgabenbereiches er genauer vertiefen möchte, um die Kompetenzen am Arbeitsplatz weiter zu entwickeln. Bei der letzten Variante, dem **freien Selbststudium**, steht es dem Mitarbeiter gänzlich frei, in welchem Bereich er sich weiterbilden möchte. Die Inhalte können ganz auf die eigenen Interessen abgestimmt werden.¹³¹

7.4.1 Vorgehensweise

Um den Erfolg des selbstständigen Lernens zu sichern und einen laufenden Fortschritt der Maßnahme zu gewährleisten, wird auch hier eine strukturierte Vorgehensweise empfohlen. Die einzelnen Schritte können sich wie folgt gestalten:¹³²

1. **Erkennen des Lernbedürfnisses:** Zu Beginn werden die Lernziele des Selbststudiums gewählt. Es empfiehlt sich, diese stark an den Interessen des Mitarbeiters auszurichten, um eine erhöhte Motivation zu gewährleisten. Dies ist sehr wichtig, da die Maßnahme auf die Eigeninitiative des Mitarbeiters aufbaut.
2. **Vorbereiten des Lernens:** In dieser Phase wird der eigentliche Lernprozess vorbereitet. Dazu werden die Lerninhalte sowie -methoden bestimmt. Für die Auswahl der Inhalte wird vorab das vorhandene Know-how ermittelt, um direkt daran anknüpfen zu können.
3. **Ausführen der Lernhandlungen:** Der Mitarbeiter beschäftigt sich mit den zuvor gewählten Inhalten, um sie zu verstehen, behalten und anwenden zu können. Für die handwerklichen Tätigkeiten ist es in dieser Phase besonders wichtig, die theoretischen Inhalte auch in der Praxis auszuprobieren.
4. **Regulieren der Lernhandlungen:** Während des Lernens ist der Mitarbeiter dazu angehalten, den Lernprozess zu überprüfen und notfalls zu korrigieren. Sollte er merken, dass die Lernziele mit der gewählten Methode nicht erreicht werden können, muss das Konzept frühzeitig überarbeitet werden, um den Lernerfolg sicherzustellen.
5. **Bewerten von Lernprozess und Ergebnis:** Als Abschluss evaluiert der Lernende den durchlaufenen Lernprozess hinsichtlich der Zielerreichung sowie der Art der Durchführung. Dabei können eventuell ein Bedarf für eine weitere Bildungsmaßnahme oder einfach Erkenntnisse für nachfolgende Selbststudien gewonnen werden.

In der dritten Phase, dem eigentlichen Lernen, können die Inhalte aus unterschiedlichen Medien bezogen werden. Dies können Lehrbücher, Anleitungen zum Arbeitsprozess, Leittexte, Produktionsaufgaben,

¹³¹ Vgl. Landwehr/Müller (2006), S. 124 ff.

¹³² Vgl. Böhner/Mersch (2010), S. 230 ff.

Bedienungsanleitungen oder auch Ergebnisse von Internetrecherchen sein. Stellt das Unternehmen keine entsprechenden Medien zur Verfügung, ist das Selbststudium für den Mitarbeiter mit einem hohem Rechercheaufwand verbunden. Des Weiteren kann nicht sichergestellt werden, dass die Inhalte für das Unternehmen relevant sind. Wenn keine betriebsinternen Unterlagen vorhanden sind, empfiehlt es sich, zumindest eine Sammlung an Fachzeitschriften oder Publikationen anzulegen, auf welche die Mitarbeiter zurückgreifen können.¹³³

7.4.2 Eignung

Ein großer **Vorteil** des Selbststudiums ist, dass die Eigenverantwortung des Mitarbeiters gefördert wird sowie die Inhalte direkt auf seine Interessen abgestimmt werden. Dadurch steigt in der Regel die Motivation und auch die Leistungsbereitschaft nimmt zu. Darüber hinaus wird der Umfang der Weiterbildung direkt am Niveau des Lernenden ausgerichtet. Somit können doppelte oder zu weit fortgeschrittene Inhalte vermieden werden.¹³⁴ Der **Nachteil** der Methode ist jedoch, dass durch die Abhängigkeit von der Eigeninitiative des Mitarbeiters die Weiterbildung eventuell vernachlässigt wird und die erwünschten Ziele nicht erreicht werden. Auch die Zeiteinteilung stellt das Unternehmen vor eine Herausforderung. So stellt sich die Frage, ob der Mitarbeiter für das Selbststudium von den betrieblich Aufgaben freigestellt wird oder das Studium in seiner Freizeit durchführen muss. Darüber hinaus ist der Mitarbeiter gefordert, theoretisches Wissen in die Praxis zu übertragen und zu üben. Als Unterstützung für die Erklärung und Übermittlung von praktischen Anwendung können Lernvideos eine gute Grundlage bilden. Bei der eigenständigen Recherche des Lernenden kann es jedoch vorkommen, dass Inhalte gesammelt werden, welche für das Unternehmen irrelevant oder gänzlich falsch sind. Die Methode eignet sich, durch genannte Vor- und Nachteile, hauptsächlich zur laufenden und flexiblen Wissensvermittlung, da die aktuellen Unterlagen vom Unternehmen bereitgestellt werden können und der Mitarbeiter diese durcharbeiten kann. Für die Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten müsste dem Mitarbeiter zusätzlich die Möglichkeit eines Trainings geboten werden.

Das **Selbststudium** wird folgender Anforderung der Handwerksbetriebe gerecht:

- Laufende und flexible Wissensvermittlung

7.5 Übertragung begrenzter Verantwortung

Bei dieser Maßnahme werden den Mitarbeitern Teilaufgaben von höher gestellten Mitarbeitern oder Führungskräften übertragen. Die Verantwortung bleibt bei den Vorgesetzten, der Mitarbeiter kann dessen Aufgaben aber Schritt für Schritt übernehmen und ihn auf diese Weise entlasten. In der Praxis kann die Maßnahme auf drei Arten durchgeführt werden. Der Weiterzubildende kann als Nachfolger, Assistent oder Stellvertreter eingesetzt werden. Wird die Variante des **Nachfolgers** gewählt, werden nach und nach die Tätigkeiten eines anderen Mitarbeiters übernommen, um dessen Stelle in Folge ganz übernehmen zu können. Bei dem Einsatz als **Assistent** handelt es sich meist um eine vorübergehende Position, die auch bei der Job Rotation eingesetzt wird. Der Mitarbeiter ist dabei nicht für alle Funktionen

¹³³ Vgl. Wegerich (2015) S. 52 ff.

¹³⁴ Vgl. Zaugg (2008), S. 31.

des Vorgesetzten verantwortlich, wird aber sehr wohl mit dessen gesamten Aufgabenbereich konfrontiert. Darüber hinaus muss er sich in ausgewählte Bereich tiefer einarbeiten, um die Führungskraft in Entscheidungen zu unterstützen. Diese Variante eignet sich vor allem für die Einführung von Hochschulabsolventen in ein Unternehmen und ist für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter hinsichtlich handwerklicher Tätigkeiten eher nebensächlich. Die letzte Art der Verantwortungsübertragung erfolgt über die Funktion des **Stellvertreters**. Dabei übernimmt dieser die Aufgaben des Mitarbeiters, den er vertritt. Dies geschieht nicht nur in Abwesenheit des Übergeordneten. Auch wenn der Vorgesetzte anwesend ist, besteht die Möglichkeit, dass der Stellvertreter Teilaufgaben desjenigen übernimmt.¹³⁵

Der **Vorteil** der Methode ist es, dass die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter erweitert werden, ohne dass der Druck der Verantwortung auf ihnen liegt. Dadurch kann etwaigen Unsicherheiten entgegengewirkt werden und der Mitarbeiter baut bis zur tatsächlichen Übernahme mehr Know-how auf. Darüber hinaus hat der Mitarbeiter im Vorgesetzten auch immer einen direkten Ansprechpartner und Trainer, der ihn in der Erreichung neuer Kompetenzen unterstützt. Ein **Nachteil** ist, dass sich für die gezielte Weiterentwicklung der handwerklichen Fähigkeiten nur die Varianten des Stellvertreters und des Nachfolgers eignen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk aber dennoch eher auf der späteren Übernahme von Führungstätigkeiten. Darüber hinaus kann die Übertragung der begrenzten Verantwortung nur in Kombination mit anderen Bildungsmaßnahmen zur Kompetenzentwicklung und Wissensgenerierung eingesetzt werden. Die Methode eignet sich daher vor allem zur Förderung der Mitarbeiterbindung, dadurch den vergrößerten Verantwortungsbereich die Motivation der Mitarbeiter erhöht wird.

Die **Übertragung begrenzter Verantwortung** wird folgender Anforderung der Handwerksbetriebe gerecht:

- Unterstützung der Mitarbeiterbindung

7.6 Sonderaufgaben

Bei dieser Maßnahme werden dem Mitarbeiter Sonderaufgaben übertragen, welche außerhalb der Routinetätigkeiten liegen. Dadurch kann der Mitarbeiter beweisen, dass er lösungsorientiert arbeitet und in der Lage ist, auch andere Tätigkeiten auszuüben. Als Aufgaben eignen sich einmalige oder unregelmäßige Untersuchungs-, Planungs- und Kontrollvorhaben, für welche es noch keine Standardlösungen gibt. Die Methode wird hauptsächlich bei der Entwicklung von Führungskräften eingesetzt. Der **Vorteil** ist, dass der Mitarbeiter dazu gezwungen wird, sich mit der Lösung von neuen Problemen auseinanderzusetzen und so wertvolle Kompetenzen entwickeln und Erfahrungen gewinnen kann. Der **Nachteil** ist, dass das Erlernte, durch den einmaligen Charakter der Aufgaben, nicht direkt auf andere Tätigkeiten übertragen werden kann. Die Methode eignet sich dadurch nur als unterstützende Maßnahme für die Weiterbildung.¹³⁶ Die Übertragung von Sonderaufgaben kann bei näherer Betrachtung ebenso auf den handwerklichen Bereich und praktische Inhalte umgelegt werden. Durch die Beschäftigung mit einmaligen oder komplizierten Arbeitsaufträgen können die Mitarbeiter erhebliche Erfahrungen sammeln, welche ihnen sonst vielleicht entgangen wären. Gerade bei langjährigen

¹³⁵ Vgl. Mentzel (2018), S. 193 f.

¹³⁶ Vgl. Mentzel (2018), S. 194.

Mitarbeitern, die nie das Aufgabenfeld wechseln, können Sonderaufgaben für eine spannende Abwechslung im Arbeitsalltag sorgen und die Motivation heben.

Die **Sonderaufgaben** werden folgender Anforderung der Handwerksbetriebe gerecht:

- Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten

7.7 Web-Based Training

Das Web-Based Training (WBT) ist der Nachfolger des Computer-Based Trainings (CBT), der ersten Form des E-Learnings. Das CBT ist eine Form des Selbststudiums, wobei die Inhalte auf CD oder DVD übertragen wurden und vom Lernenden zu jeder Zeit und ortsunabhängig aufgerufen werden konnten.¹³⁷ Das WBT entwickelte sich durch die Kommerzialisierung des Internets. Die Inhalte werden nicht mehr von Trägermedien abgespielt, sondern können jederzeit von Onlineservern abgerufen werden. Darüber hinaus ergeben sich erweiterte Möglichkeiten zur Unterstützung des Lernprozesses. Neben den bereitgestellten Inhalten auf Servern können Chats, Mails, Videos, News sowie Diskussionsforen genutzt werden. Das Lernen kann durch die hohe Bandbreite an Möglichkeiten in unterschiedlichen Varianten unterschieden werden:¹³⁸

- **Teleteaching (virtuelle Vorlesung):** Die Methode ähnelt der klassischen Rollenverteilung des Frontalunterrichts. Ein Dozent trägt die Inhalte vor, welche von Lernenden über digitale Medien live verfolgt werden. Dies erfolgt häufig in Form von Videokonferenzen. Solche virtuellen Seminare werden auch Webinare genannt.
- **Teletutoring (virtuelles Tutorium):** Das Teletutoring soll den Lernenden beim Selbststudium unterstützen. Für auftretende Fragen steht ein E-Tutor bereit, dessen Rat und Expertise herangezogen werden kann. Eine weitere Form ist die Telekooperation, dabei wird eine virtuelle Lerngemeinschaft gebildet, die Lernenden unterstützen sich hier gegenseitig.
- **Telelernen (mediengestütztes Selbststudium):** Der Lernende kann die Inhalte selbstständig von Multimediaplattformen entnehmen, er bestimmt Lerntempo, -inhalte und -tiefe dabei selbst.

Unternehmen werden nun vor die Herausforderung der Content-Entwicklung gestellt. Darunter wird die Entwicklung des Inhaltes für die multimedialen Lernmethoden verstanden. Die Inhalte können einerseits von externen Anbietern bezogen werden. Dabei werden z. B. die Plattformen von Lieferanten oder allgemeine Wissensdatenbanken herangezogen. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, die Inhalte eigenständig zu generieren. Dadurch sind diese exakt auf die Anforderungen des Unternehmens abgestimmt. Für die Erstellung der Trainings bieten sich Learning Content Management Systems (LCMS) an. Die LCMS sind Systeme, welche die Entwicklung und Pflege von Lerninhalten ermöglichen und erleichtern. Dabei können beliebige Inhalte erstellt, zu unterschiedlichen Trainings zusammengestellt und, durch die Trennung von Inhalt und Layout, auch das Erscheinungsbild beliebig verändert werden. Somit wird die mehrfache Erstellung gleicher Inhalte vermieden und das Unternehmen spart Zeit und Geld. Die Entwickler des Contents brauchen dabei keine Programmierfähigkeit, da die Struktur meist

¹³⁷ Vgl. Mentzel (2018), S. 215.

¹³⁸ Vgl. Wegerich (2015), S. 71.

vorgegeben wird. Als Content-Entwickler agieren betriebsinterne Experten. Es bietet sich aber auch die Möglichkeit, die Mitarbeiter selbst die Inhalte kreieren zu lassen. Dadurch werden meist noch praxisnähere Beispiele geliefert, welche von den Lernenden leichter aufgenommen werden. Zur Sicherstellung der Validität sollten die Inhalte vor der Freigabe von Experten überprüft werden.¹³⁹

7.7.1 Vorgehensweise

Die E-Learning-Situation verlangt dem Mitarbeiter ein erhöhtes Maß an Kompetenz sowie Eigenständigkeit ab, denn Lernende sind es eigentlich gewohnt, dass der Lernprozess durch einen Lehrenden gesteuert wird. Um die Weiterzubildenden in dieser Situation zu unterstützen, schlagen Erpenbeck/Sauter, S./Sauter W. das KOPING-Konzept vor. (Kunstwort, bestehend aus „coping“ und „kommunikative Praxisbewältigung in Gruppen“) Dabei gibt es vier Stufen der Lernorganisation. Die erste Stufe bildet der **Lerner**, er bildet sich eigenverantwortlich und selbstgesteuert weiter. In der zweiten Stufe werden **Lern- und Praxistandems** gebildet. Sie bestehen aus zwei bis drei Personen, welche sich gegenseitig unterstützen. Sie können sich bei offenen Fragen aneinander wenden, bearbeiten gemeinsam Übungsaufgaben und motivieren sich gegenseitig. Diese Lern tandems werden nicht eingeteilt, sondern müssen sich vielmehr selbst finden, da die Bindung vor allem auf dem gegenseitigem Verständnis beruht. Über den Lern tandems können sogenannte **KOPING-Gruppen** stehen. Dies hängt jedoch auch von der Anzahl der Lernenden ab. Die Gruppe dient als Community, um die Tandems zu unterstützen und komplexere Gruppenaufgaben zu bearbeiten. Die letzte Stufe bildet ein **Lernkurs**, dabei kann es sich um eine Webinar, Präsentationen oder Diskussionen handeln, bei denen alle Lernenden zusammenkommen. Als Ansprechpartner steht für alle Ebenen ein **E-Tutor** zur Verfügung, welcher auftretende Fragen beantwortet und die Lernkurse leitet.¹⁴⁰

In Abb. 18 wird der eigentliche Prozessablauf des WBT dargestellt. In der **Vorphase** ist es die Aufgabe des E-Tutors, die Lernenden über den genauen Ablauf des WBT und die Zielsetzung zu informieren. Die exakte Formulierung der Ziele ist dabei besonders wichtig, da diese dem Lernenden als Anhaltspunkt für die Selbstlernphase dienen. Nachdem die Formalitäten geklärt sind, findet ein **virtuelles Kick-off-Meeting** statt. Dabei werden etwaige Vorerfahrungen abgestimmt und die Lernmedien vorgestellt. Bei diesem Meeting werden auch die vorab beschriebenen Tandemgruppen gebildet. Um den richtigen Partner auswählen zu können, sollte den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben werden, sich miteinander zu unterhalten, wenn auch nur in virtueller Form. Haben alle den passenden Partner gefunden, werden die Lernenden in die **Selbstlernphase** entlassen. Dabei kommen die vom Unternehmen ausgewählten Onlineresourcen zum Einsatz. Während der Phase steht der E-Tutor für Fragen zur Verfügung und es werden regelmäßige Treffen mit dem Tandempartner durchgeführt. Durch etwaige Zwischenprüfungen können der Fortschritt und die Zielerreichung der Mitarbeiter sichergestellt werden. Als Abschluss dient ein Webinar, bei welchem die Selbstlernphase in der Gruppe reflektiert und die Ergebnisse präsentiert werden. Ein wichtiger Schritt ist dabei auch die Abstimmung mit den Führungskräften über die

¹³⁹ Vgl. Erpenbeck/Sauter, S./Sauter, W. (2015), Ebook, Pos. 209 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Erpenbeck/Sauter, S./Sauter, W. (2015), Ebook, Pos. 360 ff.

Praxisumsetzung der erlernten Inhalte. Diese dient als Anhaltspunkt für die **Umsetzungsphase** und den Transfer des Wissens in den betrieblichen Alltag.¹⁴¹



Abb. 18: Ablauf des E-Learning-Prozesses, Quelle: Erpenbeck/Sauter, S./Sauter W. (2015), Ebook, Pos. 503 (leicht modifiziert).

Um die Phase des selbstgesteuerten Lernens möglichst erfolgreich gestalten zu können, sollten folgende Bedingungen erfüllt werden: Struktur, Verbindlichkeit, Kommunikation, Lernbegleitung und Rückmeldung. Unter Struktur wird die Vorgabe eines genauen Ablaufes des Prozesses verstanden. Gerade durch die klare Vermittlung der Inhalte und Ziele sind die Lernphasen erfolgreicher. Darüber hinaus sollte eine Verbindlichkeit gegenüber dem Unternehmen oder dem Lernpartner geschaffen werden, wodurch ursprüngliche Vorsätze nicht vernachlässigt werden. Die Verbindlichkeiten lassen sich durch regelmäßige Jour Fixes oder Zwischenprüfungen steigern. Des Weiteren fördern die Kommunikation und das Feedback von Lernpartnern oder E-Tutoren, neben der Motivation, auch die Aufnahme und Festigung der Lerninhalte. Durch eine regelmäßige Rückmeldung kann der Lernende darüber hinaus einschätzen, wo er steht und in welchen Punkten noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist.¹⁴²

7.7.2 Eignung

Ein großer **Vorteil** des WBT ist, dass die Inhalte immer und zu jeder Zeit zur Verfügung stehen und die Weiterzubildenden selbstgesteuert arbeiten können. Durch die Möglichkeit des Einsatzes unterschiedlicher Medien, beispielsweise PC, Telefon, Tablett etc. und der weitgehend uneingeschränkten Nutzung des Internets sind sie darüber hinaus ortsunabhängig. Des Weiteren werden

¹⁴¹ Vgl. Erpenbeck/Sauter, S./Sauter, W. (2015), Ebook, Pos. 455 ff.

¹⁴² Vgl. Erpenbeck/Sauter, S./Sauter, W. (2015), Ebook, Pos. 174 ff.

Reisekosten für Schulungen und Kosten für Seminarräume gespart. Die Gruppen können wesentlich größer gestaltet werden und die einmal erstellten Lernprogramme sind einfach skalierbar. Der Aufwand bezüglich der Erstellung eigener Programme ist dagegen sehr hoch, sowohl in zeitlicher als auch finanzieller Hinsicht. Externe Anbieter haben jedoch nicht immer das passende Lernprogramm, das auf die Besonderheiten des Unternehmens und der Arbeitsabläufe eingeht. Ein weiterer **Nachteil** ist, dass, gerade auch im Handwerksbereich, der Umgang mit den virtuellen Medien noch nicht von allen Mitarbeitern beherrscht wird und das „Computerlernen“ noch wenig Akzeptanz findet. Dadurch kann nicht davon ausgegangen werden, dass jeder Mitarbeiter die technische Ausstattung für das WBT besitzt. Sollte die Methode dennoch zur Anwendung kommen, fallen für das Unternehmen hohe Kosten für die Bereitstellung des Equipments an.¹⁴³ Die Methode eignet sich vor allem für die Übermittlung theoretischer Inhalte oder für die Entwicklung digitaler Fähigkeiten, praktische Erfahrungen können allerdings erst danach gesammelt werden. Die Unterlagen stehen jedoch immer zur Verfügung und können somit jederzeit für den laufenden Wissenstransfer genutzt werden.

Das **Web-Based Training** wird folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Entwicklung digitaler Kompetenzen
- Laufende und flexible Wissensvermittlung

7.8 Blended Learning

Reines E-Learning, wie auch das WBT, galt lange Zeit als DIE Weiterbildungsmethode. Mittlerweile wurde jedoch erkannt, dass reines E-Learning die Präsenzveranstaltungen nicht vollkommen ersetzen, aber zumindest ergänzen kann. Es kommt vermehrt zu Mischformen der virtuellen und persönlichen Lehrmethoden. Dies nennt sich Blended Learning, also integriertes Lernen. Dabei werden die virtuellen Methoden zur Wissensvermittlung genutzt, um die praktische Umsetzung daraufhin in Präsenzveranstaltungen zu trainieren.¹⁴⁴ Das Blended Learning kann sowohl **parallel** als auch **sequenziell** gestaltet werden. Bei der parallelen Variante werden während Präsenzveranstaltungen E-Learning-Methoden genutzt, um den Wissenstransfer zu unterstützen. Dabei kann es sich um Videos oder auch digitale Prüfungen handeln. Bei der sequenziellen Variante werden abwechselnd virtuelle und reale Lehrmethoden eingesetzt.¹⁴⁵

In der hier vorliegenden Thesis wird das sequenzielle Blended Learning betrachtet. Nachfolgend wird eine beispielhafte Vorgehensweise beleuchtet, da die genaue Umsetzung stark vom Unternehmen und den zu vermittelnden Inhalten abhängig ist.

¹⁴³ Vgl. Hoffmann/Becker/Ulrich (2018), S. 166.

¹⁴⁴ Vgl. Mentzel (2018), S. 221.

¹⁴⁵ Vgl. Montandon/Myrach (2008), S. 200.

7.8.1 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise beim Blended Learning gestaltet sich in den ersten Schritten, siehe Abb. 19, wie das Vorgehen beim WBT. Der Unterschied ist jedoch, dass auf die erste Selbstlernphase eine **Präsenzveranstaltung** folgt. Die Veranstaltung kann als Seminar oder Workshop abgehalten oder auch direkt im betrieblichen Alltag durchgeführt werden. Bei dem Event werden die zuvor erlernten Inhalte praktisch erarbeitet und die Lösungen der Aufgaben des Selbststudiums präsentiert. Darüber hinaus können komplexe Fragen, die während der Selbstlernphase aufgekommen sind, bearbeitet und neue Lerninhalte zu den komplexen Themen vermittelt werden. Je nach Größe des Projektes und der Menge an Inhalten kann nach der Präsenzphase wieder eine Lernphase starten. Wie oft sich der Zyklus wiederholt, ist vom jeweiligen Unternehmen abhängig. Wichtig ist es jedoch, dass vor jeder Selbstlernphase wieder neue Ziele für diese definiert werden. Dadurch erhalten die Lernenden mehr Struktur und einen besseren Überblick. Sind alle notwendigen Zyklen durchlaufen worden, folgt wie beim WBT ein Abschlussseminar und die Umsetzung in die betriebliche Praxis. Das Seminar kann beim Blended Learning sowohl virtuell als auch als Präsenzveranstaltung durchgeführt werden.¹⁴⁶



Abb. 19: Ablauf des Blended Learning-Prozesses, in Anlehnung an: Erpenbeck/Sauter, S./Sauter W. (2015), Ebook, Pos. 503.

Ein weiterer Unterschied zum WBT ist die Funktion des E-Tutors. Beim WBT steht dieser mit dem Lernenden eher in einem Lehrer-Schüler-Verhältnis. Beim Blended Learning übernimmt er, mit zunehmender Wissensaufnahme und voranschreitendem Training der Teilnehmer, die Funktion des E-

¹⁴⁶ Vgl. Erpenbeck/Sauter, S./Sauter, W. (2015), Ebook, Pos. 588 ff.

Coaches. Ziel ist es, dass die Teilnehmer selbstständiger arbeiten und sich neuen Aufgaben stellen. Der Coach agiert eher auf Augenhöhe mit den Lernenden. Er unterstützt die Teilnehmer beim selbstorganisierten Lernen und bietet Hilfe zur Selbsthilfe.¹⁴⁷

7.8.2 Eignung

Die **Vorteile** des Blended Learning liegen einerseits in der Unterstützung des aktivitätsorientierten und selbstgesteuerten Lernens und andererseits in der Förderung des eigenständigen Denkens und Handelns. Dadurch werden neben den betrieblichen Qualifikationen auch weitere Kompetenzen ausgebaut und lebenslanges Lernen gefördert. Durch die bedarfsgerechte Gestaltung der Inhaltsvermittlung in virtueller oder praxisnaher Form können neben dem theoretischen Wissen auch die praktischen Fähigkeiten ausgebaut werden. Dadurch wird auch der Transfer des Wissens in die Praxis erleichtert.¹⁴⁸ Des Weiteren bietet das Blended Learning auch alle Vorteile des WBT. So werden die innerbetrieblichen Seminartage reduziert, es kommt zu Kostenersparnissen und die Teilnehmer können die Inhalte in der Selbstlernphase jederzeit abrufen. Die Erstellung der Inhalte ist auch hier mit einem hohen Aufwand verbunden. Hinzu kommt der **Nachteil**, dass beim Blended Learning auch die Präsenzveranstaltungen geplant werden müssen. Durch die Fülle an Möglichkeiten, die das Blended Learning bietet, muss das Konzept für die Umsetzung gut überlegt sein, da sonst die Maßnahmen zur Kostenfalle werden oder es durch eine zu große Medienvielfalt zu einer Überforderung der Lernenden und Lehrenden kommt. Dies hat ebenso negative Auswirkungen auf den Lernerfolg. Unternehmen sind daher gefordert, ein gut überlegtes Konzept zu entwickeln, welches die notwendigen Inhalte transportiert, im Kostenrahmen bleibt und die Motivation der Weiterzubildenden fördert.¹⁴⁹ Durch die hohe Vielfalt erfüllt das Blended Learning, neben den Anforderungen der digitalen Kompetenzvermittlung, jedoch ebenso die Anforderung der Vermittlung handwerklicher Fähigkeiten. Dadurch stellt die Maßnahme eine gute Kombination aus digitalen und realen Inhalten dar.

Das **Blended Learning** wird folgenden Anforderungen der Handwerksbetriebe gerecht:

- Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten
- Entwicklung digitaler Kompetenzen

¹⁴⁷ Vgl. Erpenbeck/Sauter, S./Sauter, W. (2015), Ebook, Pos. 659 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Erpenbeck/Sauter, S./Sauter, W. (2015), Ebook, Pos. 727 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Montandon/Myrach (2008), S. 204.

8 MAßNAHMENKATALOG

In Kapitel 6 und 7 wurden die Förder- und Bildungsmethoden analysiert, um sie den entsprechenden Anforderungen der Handwerksbetriebe zuzuordnen. Daraus ergibt sich ein Maßnahmenkatalog, welcher in Abb. 20 dargestellt ist. Die weißen Boxen beschreiben die unterschiedlichen Anforderungen an die PE der Handwerksbetriebe (siehe Kapitel 3). In den Feldern befinden sich die entsprechenden Förder- und Bildungsmethoden, die die jeweilige Anforderung erfüllen. Der Maßnahmenkatalog bietet den Unternehmen der Handwerksbranche einen Überblick über die entsprechende PE-Maßnahme hinsichtlich aktueller Herausforderungen. Eine ergänzende Kurzbeschreibung der Maßnahmen kann aus dem Anhang entnommen werden. Anhang 1 bietet eine tabellarische Darstellung der Fördermaßnahmen, Anhang 2 zeigt die Bildungsmaßnahmen. Diese Tabellen sollen das Unternehmen nochmals bei der Methodenauswahl unterstützen. Die genaue Vorgehensweise der einzelnen Methoden kann im Anschluss aus Kapitel 6 und 7 entnommen werden.

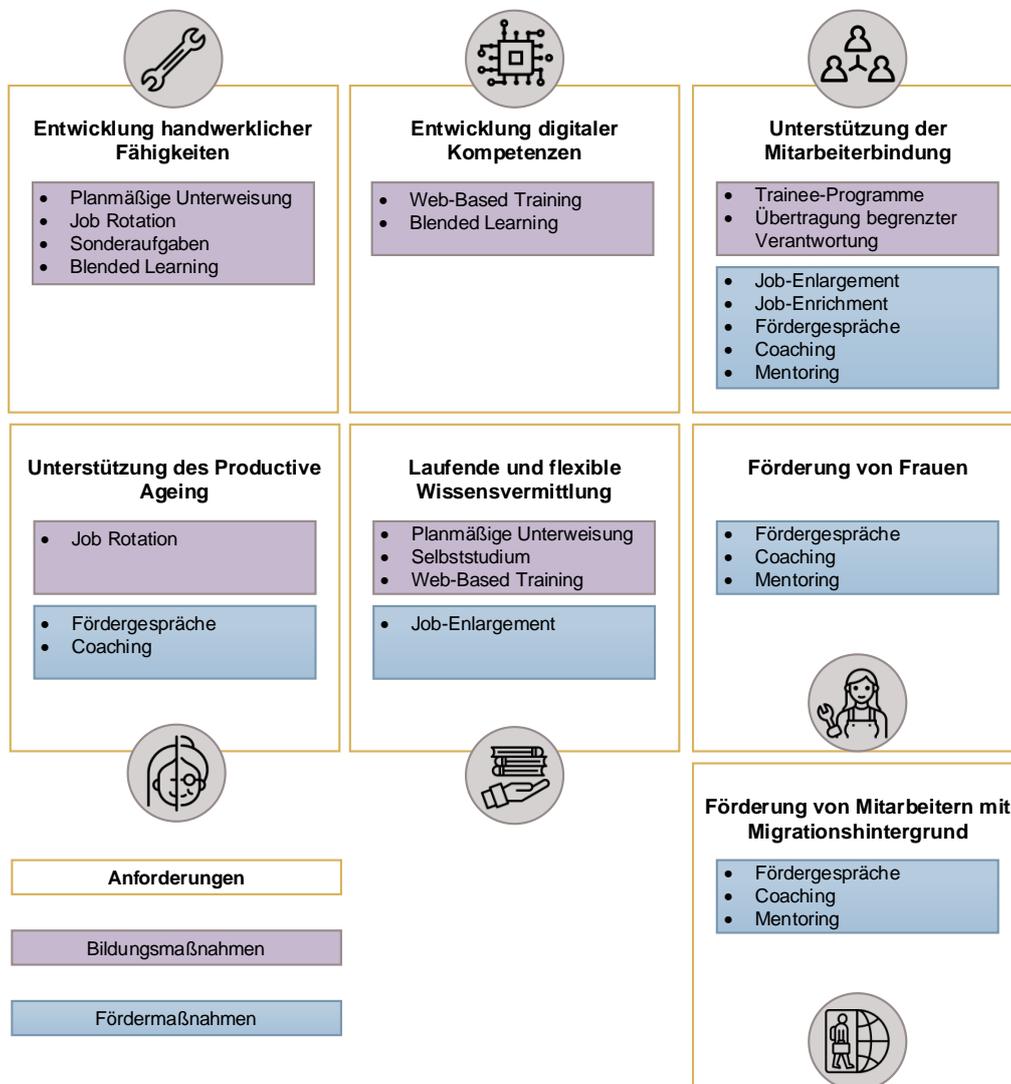


Abb. 20: Maßnahmenkatalog für die Personalentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

Um den Unternehmen die Umsetzung der PE zu erleichtern, wird der Maßnahmenkatalog in den PE-Prozess eingebettet, siehe Abb. 21. Der PE-Prozess soll als Leitfaden für die Auswahl und Umsetzung der entsprechenden PE-Methode dienen.

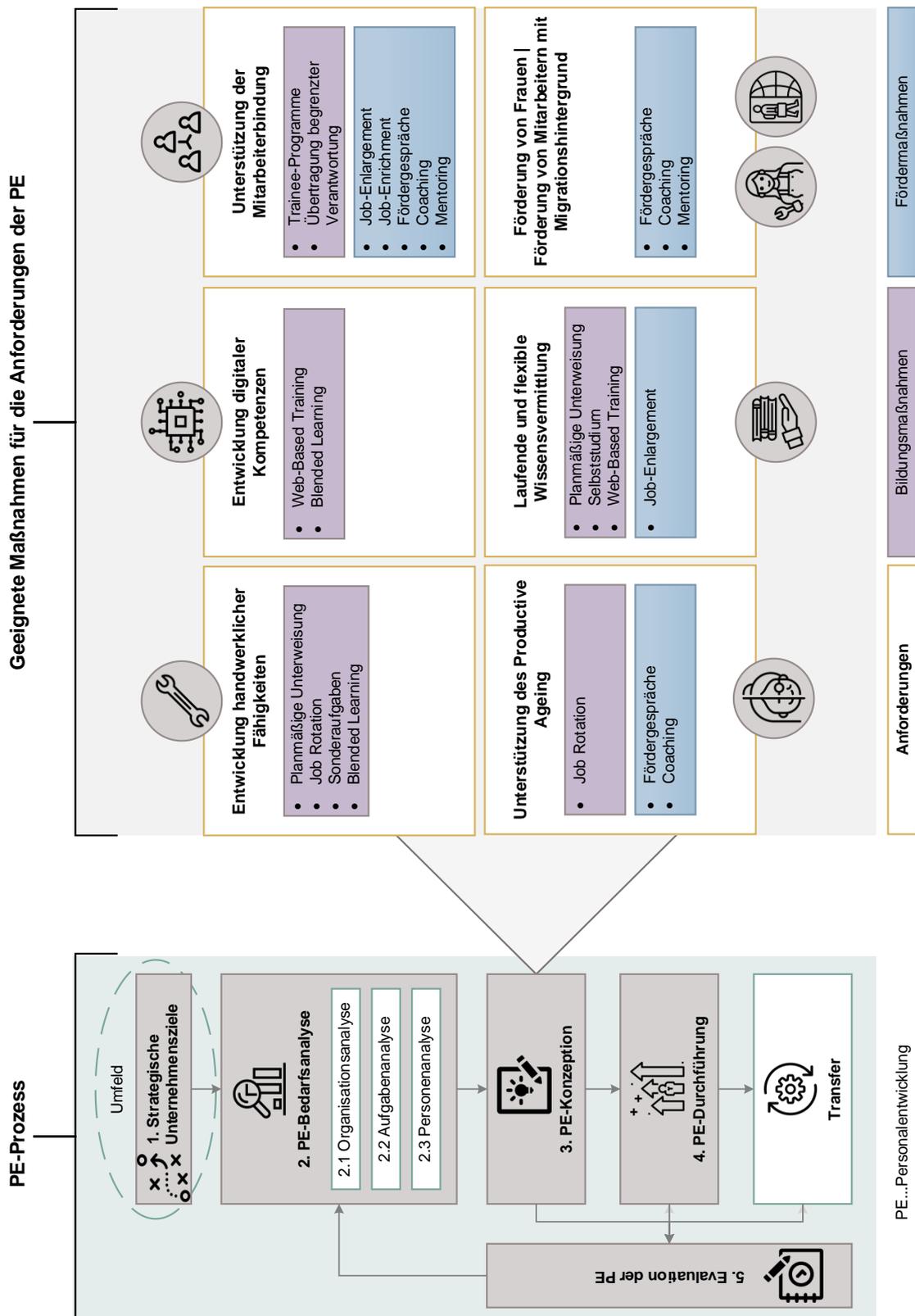


Abb. 21: Prozessmodell mit Maßnahmenkatalog für die Personalentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

In der ersten Spalte der Abb. 21 wird der PE-Prozess dargestellt. Aufbauend auf den Unternehmenszielen wird dafür eine Bedarfsanalyse durchgeführt. Die Analyse verläuft in drei Schritten, diese sind die Organisations-, Aufgaben und Personenanalyse. Aus der Bedarfsanalyse werden die entsprechenden Anforderungen abgeleitet. Nachfolgend werden die entsprechenden Maßnahmen geplant. Zur Auswahl der passenden Methode wird der Maßnahmenkatalog, welcher in der anderen Spalte dargestellt ist, herangezogen. (Anm. bei dieser Darstellung wurden die Anforderungen Förderung von Frauen und Förderung von Personen mit Migrationshintergrund zusammengeführt, da sich aufbauend auf der Analyse für beide Fälle die gleichen Methoden eignen) Nach der Auswahl und Planung der Methoden folgt die Durchführung sowie der Transfer des Erlernten in die Praxis. Diese Phasen können, je nach zuvor gewählter Methode, sehr unterschiedlich verlaufen und daher nicht vereinheitlicht werden. Parallel zur Konzeption, Durchführung und Transfer verläuft die Evaluation der PE. Anhand der Ergebnisse der Evaluierung wird der Prozess laufend angepasst. Ebenso werden die Daten in die folgende Bedarfsanalyse aufgenommen, um die Notwendigkeit von PE-Maßnahmen genauer ermitteln zu können.

In den folgenden Kapiteln wird der Maßnahmenkatalog inklusive des Prozessmodelles durch Experteninterviews evaluiert. Durch die hohe Diversität im Handwerk wird repräsentativ eine Branche herangezogen, um so die Werte und Aussagen vergleichbar zu machen. Ausgewählt werden dazu die Tischler und Holzgestalter.

9 BRANCHE DER TISCHLER UND HOLZGESTALTER

Der Fachverband der Tischler und Holzgestalter erzielte ca. 4,5 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2018. Dies sind ca. 4,3 % des Umsatzerlöses der gesamten Sparte Gewerbe und Handwerk. Insgesamt zählen 8.365 Unternehmen in Österreich zu den Tischlern und Holzgestaltern. (Stand 2019) Bei 45 % davon handelt es sich um Ein-Personen-Unternehmen (EPU). In den restlichen Betrieben sind in etwa 31.200 Personen beschäftigt inkl. geringfügig Angestellter. Davon fallen 22,4 % auf weibliche Arbeitnehmer. Der Großteil der Unternehmen, ca. 7.700, umfassen null bis neun Beschäftigte. 650 Betriebe haben bereits 10-49 Personen angestellt. Die Anzahl der Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten ist deutlich geringer und es gibt in der gesamten Branche nur zwei, welche mehr als 250 Personen beschäftigen.¹⁵⁰ Dies zeigt, dass es sich meist um kleinere Betriebe handelt.

Die Tätigkeit des Tischlers ist breit gefächert und spaltete sich im 14. Jahrhundert von der Zimmerei ab. Dem Tischler war von da an die Fertigung bestimmter Werkstücke vorbehalten. Dabei handelte es sich um Bauelemente, beispielsweise Fenster, Türen sowie Wand- und Deckenverkleidungen und Möbel für die Inneneinrichtung. Im Laufe des 16. Jahrhunderts kamen auch Särge hinzu.¹⁵¹ Heute erledigt der Tischler und Holzgestalter alle Aufgaben von der Planung über die technische Aufbereitung, die Herstellung bis hin zur Montage der Werkstücke. Der Tischler bedient sich dabei unterschiedlicher Techniken. In der Planung kommen sowohl Handskizzen als auch digitale Pläne zum Einsatz. Die Erstellung der Werkszeichnungen und entsprechender Stücklisten erfolgt mittlerweile meist über eine entsprechende Software. In der Herstellung werden sowohl manuelle als auch computergestützte Maschinen sowie Handwerkzeuge eingesetzt. In der Montage ist die Arbeitsweise auf Hand- und Kleinmaschinen beschränkt. Die produzierten Werkstücke reichen von Einzelanfertigungen bis hin zu Kleinserien. Gerade bei der Erstellung von Einzelstücken gleicht die Arbeitsweise einem Prototypenbau, da viele Details neu erprobt werden müssen. Dadurch ist der Tischler im Einsatz seiner handwerklichen Fähigkeiten und technischen Hilfsmittel besonders gefordert.¹⁵²

Das Tischlerhandwerk hat sich über Jahrhunderte hinweg weiterentwickelt und dennoch hatten – und haben – die ursprünglichen Technologien noch Bestand. Doch die Innovation macht auch vor so einer alten Branche keinen Halt. Die Betriebe werden durch die steigende Beliebtheit des Billigmöbelhandels und der Qualitätssteigerung anderer Möbelhäuser stetig gefordert, sich weiterzuentwickeln. Einerseits führt dies zu ständig neuen Technologien, um die Effizienz zu steigern und somit die Kosten zu senken. Andererseits werden ebenso ständig neue Materialien entwickelt und vermehrt auch Werkstoffe verwendet, die nicht auf Holz basieren, um sich so von der Konkurrenz abzuheben. Diese Faktoren führen dazu, dass die Unternehmer der Branche gefordert sind, den Betrieb und auch dessen Mitarbeiter laufend anzupassen. Nur so können diese am Stand der Technik und das Unternehmen konkurrenzfähig bleiben.

¹⁵⁰ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2020), S. 6 ff.

¹⁵¹ Vgl. Zander (2013), S. 55 ff.

¹⁵² Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (31.10.2019), Onlinequelle [Stand: 03.10.2020].

10 EXPERTENINTERVIEWS

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Theorieteiles anhand von Experteninterviews evaluiert. Der Fokus liegt dabei auf der Anwendung des Maßnahmenkataloges in Betrieben der Branche Tischler und Holzgestalter. Dazu werden erst die Vorgehensweise sowie das Ziel des Experteninterviews beschrieben. Darauf folgt die Erstellung des Gesprächsleitfadens, anhand dessen die Interviews stattfinden. Im nächsten Unterkapitel werden die Expertenauswahl begründet und die einzelnen Interviewpartner vorgestellt. Im Anschluss daran werden die Erkenntnisse aus den Interviews zusammengefasst. Dazugehörige Dokumente wie Transkriptionen und Analysen befinden sich im Anhang.

10.1 Methodenauswahl und Vorgehensweise

Um theoretische Ergebnisse zu evaluieren, bieten sich mehrere Möglichkeiten. So können entweder quantitative oder qualitative Befragungen durchgeführt werden. Die Ergebnisse von quantitativen Umfragen sind eine große Anzahl an Antworten, die statistisch ausgewertet werden können. Diese Umfragen eignen sich eher für geschlossene oder Multiple-Choice-Fragen. Die **qualitative Forschung** hingegen bedient sich weniger Interviewpartner, welche zu einem spezifischen Themengebiet befragt werden. Die Interviews können mit Gruppen oder auch einzelnen Personen stattfinden. Dabei sind offene Fragestellungen und somit ein tieferer Einblick in die Thematik möglich.¹⁵³ Um explizitere Aussagen und Meinungen über den Maßnahmenkatalog und dessen Anwendung zu bekommen, wurde daher eine qualitative Einzelbefragung ausgewählt.

Die Befragung erfolgte dabei anhand der Methode des **halbstrukturierten Interviews**. Bei dieser Form der Befragung wird ein Leitfaden vorgefertigt, welcher Primärfragen beinhaltet. Diese sind offen formuliert und werden in der vorgegebenen Reihenfolge an den Interviewpartner gestellt. Sie dienen dazu, das Interview grob zu strukturieren, notwendige Informationen zu garantieren und Abschweifungen bestmöglich zu verhindern. Es bleibt jedoch die Möglichkeit bestehen, im Laufe des Interviews Sekundärfragen zu stellen. Diese können der Situation angepasst und spontan formuliert werden. Dadurch behält sich der Interviewer eine gewisse Flexibilität und kann auf unterschiedliche Themengebiete näher eingehen. Das halbstrukturierte Interview bietet daher einen Mittelweg zwischen dem freien und dem standardisierten Interview.¹⁵⁴ Nach der Auswahl der Interviewform erfolgten die Zieldefinition sowie die Erstellung des Gesprächsleitfadens. Im Anschluss daran wurden die Experten für das Interview ausgewählt, Gesprächstermine vereinbart und die Befragung durchgeführt. (Die einzelnen Schritte werden in Kapitel 10.2 bis 10.4 beschrieben.)

Die Gespräche wurden mit Einwilligung der Experten aufgezeichnet, transkribiert und als Anhang angefügt (siehe Anhang 3). Die Analyse der Interviewinhalte erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach P. Mayring. Bei dieser Art der Analyse erfolgt eine Kategorienbildung, in welcher die wesentlichsten Aussagen zu einem Thema gesammelt werden. Der Prozess für die Durchführung der Inhaltsanalyse

¹⁵³ Vgl. Herrmann/Homburg/Klarmann (2008), S. 25 f.

¹⁵⁴ Vgl. Bogner/Littig/Menz (2009), S. 33.

besteht aus neun Stufen, welche in Abb. 22 dargestellt werden.¹⁵⁵ Neben den einzelnen Stufen wird beschrieben, inwiefern die Autorin die Schritte im Rahmen der Masterarbeit umsetzte.



Abb. 22: Inhaltsanalytisches Vorgehen nach P. Mayring, Quelle: In Anlehnung an Krell/Lamnek (2016), S. 486 ff.

Mayring beschreibt differenzierte Formen der Analyse. Die Auswertung in der hier vorliegenden Thesis erfolgte in Form der **induktiven Kategorienbildung (Zusammenfassung)**. (Ein anderer Ansatz ist die deduktive Kategorienbildung. Dabei werden die Kategorien aus der Theorie abgeleitet und so im Vorfeld eine Struktur der Ergebnisse vorgegeben.) Der Vorteil der induktiven Variante ist, dass die Kategorien auf Basis der Aussagen der Experten gebildet werden. Durch die offene Frageform des halbstrukturierten Interviews und die Unvorhersehbarkeit der Antworten wird diese Variante in der Arbeit bevorzugt. Bei der Zusammenfassung wird das Gesagte so reduziert, dass der gleiche Inhalt in verkürzter Form dargestellt wird. Erst wird eine Paraphrase eines relevanten Textteiles erstellt. Diese wird darauffolgend generalisiert, um die einzelnen Aussagen auf eine einheitliche Ebene zu bringen. In der darauffolgenden Reduktion werden bedeutungsgleiche Elemente gestrichen und die Aussagen einer Kategorie zusammengefasst. Sollte eine Abstraktionsebene für den Vorgang nicht ausreichen, kann der Vorgang mehrfach wiederholt werden. Der Vorteil der Zusammenfassung ist, dass Inhalte, die für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht relevant sind, gefiltert werden. Die Kategorien werden schrittweise gebildet. In den Kategorien werden Aussagen zu gleichen Themenbereichen auf dem

¹⁵⁵ Vgl. Krell/Lamnek (2016), S. 486 ff.

gleichen Abstraktionsniveau zusammengefasst. Als Anhaltspunkt für die Kategorienbildung ist es dennoch vorteilhaft, sich auf Vorarbeiten zu stützen.¹⁵⁶

Bei der Inhaltsanalyse der Experteninterviews reichte eine Abstraktionsstufe. Die Kategorien wurden angelehnt an die Struktur des Interviewleitfadens erstellt und um zusätzliche Aussagen ergänzt. Die Analyse der Interviews wurde in Tabellenform an die Arbeit angefügt (siehe Anhang 4). Die Erkenntnisse daraus werden in Kapitel 10.5 beschrieben.

10.2 Ziel des Interviews

Das Ziel des Interviews ist die Evaluierung des entwickelten Maßnahmenkataloges aus dem Theorieteil. Mit Hilfe von Experten aus der Branche der Tischlerei und Holzgestaltung soll die Eignung für den praktischen Gebrauch festgestellt werden. Einerseits sollen die Anforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz geprüft und wenn nötig ergänzt werden. Andererseits sollen die Umsetzbarkeit und der Nutzen der ausgewählten Methoden der Förderung und Bildung bestimmt werden. Zusätzlich wird der PE-Prozess evaluiert und in seinem Ablauf optimiert. Die Erkenntnisse der Interviews werden daraufhin in den Maßnahmenkatalog eingearbeitet, damit dieser als Hilfestellung zur PE in Tischlereien eingesetzt werden kann.

10.3 Interviewleitfaden

Wie zuvor beschrieben, handelt es sich in dieser Thesis um ein halbstrukturiertes Interview. Der Interviewleitfaden diente daher zur Strukturierung des Gespräches, es konnten im Laufe des Gespräches aber ad hoc Fragen gestellt werden. Der Leitfaden wurde dennoch sehr umfangreich gestaltet, um das breite Themengebiet abzudecken. Die Fragen wurden in sechs Bereiche untergliedert, nämlich Einleitung und Vorstellung, Entwicklung des Arbeitsmarktes, PE-Prozess, Förderungs- sowie Bildungsmaßnahmen. In jedem Bereich gab es eine Einstiegsfrage, die den Start in das Thema erleichtern und die Sinnhaftigkeit der Arbeit untermauern sollte. Daraufhin folgten Fragen, die die Erreichung des Zieles des Interviews unterstützten. Die Abfolge der Themengebiete wird in Abb. 23 grafisch dargestellt.



Abb. 23: Ablauf des Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁵⁶ Vgl. Mayring (2010), S. 58 ff.

Die einzelnen Fragen konnten aus Zeitgründen nicht in allen Interviews abgearbeitet werden, dienen jedoch als Hilfestellung und zur Gesprächslenkung. Die sechs Bereiche selbst wurden jedoch in allen Interviews besprochen. Nachfolgend werden die einzelnen Bereiche mit den dazugehörigen Fragen angeführt.

- 1. Einleitung:** Die Einleitung diente der Gesprächseröffnung. Als erster Schritt erfolgte die Vorstellung der Interviewerin sowie des entwickelten Maßnahmenkataloges. Daraufhin wurden dem Experten Fragen zu seinem beruflichen Werdegang und seiner Erfahrung gestellt. Diese Erkenntnisse werden in die Vorstellung der Interviewpartner, siehe Kapitel 10.4, integriert.
 - a. Wo und in welcher Position arbeitet der Experte?
 - b. Wie lange arbeitet er bereits in diesem Bereich?
 - c. Welche Kompetenzen besitzt der Experte?
 - d. Wie sieht die Lerner- und Ausbildungsbiografie aus?

- 2. Entwicklung des Arbeitsmarktes:** In diesem Bereich wurden die Anforderungen aus dem Theorieteil auf ihre Relevanz geprüft.
 - a. Was sind derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche?
 - b. Wie hoch ist das Potenzial der gezielten Entwicklung bestehender Mitarbeiter, um die Notwendigkeit an neuem Personal zu verringern?
 - c. Wie wichtig ist die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten für Ihre Branche?
 - d. Ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken bzw. sind Maßnahmen für Productive Ageing interessant für das Unternehmen?
 - e. Ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant, wenn ja, inwiefern?
 - f. Wie lange behält spezifisches Wissen in der Branche an Gültigkeit? Wie häufig tauchen neue Arbeitsweisen, Technologien und Materialien auf?
 - g. Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?
 - h. Besteht die Notwendigkeit, weibliche Mitarbeiter stärker zu fördern?
 - i. Sollen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund stärker gefördert werden?
 - j. Gibt es weitere Trends, die einen Einfluss auf die Personalentwicklung haben?

- 3. Personalentwicklungsprozess:** Dieser Abschnitt diente zur Ermittlung des IST-Standes der PE im Unternehmen sowie der Evaluierung der ermittelten Prozessschritte. Dazu wurde der Prozess dem Experten in ausgedruckter Form dargelegt.
 - a. Inwiefern vollzieht das Unternehmen derzeit die Personalentwicklung? Wird dazu ein fixer Prozessablauf verwendet?
 - b. Was muss gegeben sein, um die strategischen Unternehmensziele festzulegen?
 - c. Erfasst die Bedarfsanalyse in drei Schritten alle notwendigen Bereiche?
 - d. Welche Hürden gibt es bei der Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen?
 - e. Welche Faktoren erleichtern den Transfer des Erlernten in die Praxis?
 - f. Was ist die Schwierigkeit in der Evaluierung des Prozesses bzw. welche Vorteile bietet sie?

Gesprächsaufzeichnung und die Verwertung der Ergebnisse eingeholt sowie abgeklärt, ob der Experte namentlich erwähnt werden oder anonym bleiben möchte.

10.4 Auswahl der Experten

Als Interviewpartner wurden Experten aus der Branche der Tischler und Holzgestalter gewählt. Die Experten haben entweder selbst ein Unternehmen oder sind für das PM / die PE im Unternehmen zuständig. Der Maßnahmenkatalog sollte sie in Ihrer Arbeit unterstützen. Anhand der Interviews wurde die Einsetzbarkeit der Methoden und des PE-Prozesses überprüft. Anhand der Erfahrungswerte wurden ebenso die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes analysiert. Die Interviewpartner wurden ausschließlich mit ihren Initialen genannt. Des Weiteren wurden die Bildungsbibliografie, der berufliche Werdegang sowie das aktuelle Unternehmen des jeweiligen Experten beschrieben.

Experte 1: WH ist Eigentümer einer Tischlerei. Er hat die HTL für Möbelbau in Hallstatt abgeschlossen und anschließend ein Unternehmen gegründet. Er arbeitet bereits seit 20 Jahren in dem Bereich. Seine Tätigkeiten gehen von der Unternehmensleitung über die Kundenakquise bis hin zur Montage. Seine Kernaufgaben sind jedoch die strategische Planung sowie der Verkauf. Die Aufgabe des Personalmanagements teilt er sich mit seiner Schwester. Das Unternehmen selbst hat mittlerweile zehn Mitarbeiter, davon sind drei Lehrlinge. Der Altersdurchschnitt im Unternehmen liegt bei ca. 25 Jahren. Gerade durch die laufende Lehrlingsausbildung legt das Unternehmen großen Wert auf die Weiterbildung und Förderung der Mitarbeiter.

Experte 2: SF hat die HTL Ortwein für Möbeldesign besucht und daraufhin ein Architekturstudium absolviert. Das Unternehmen hat er vor neun Jahren von seiner Familie übernommen. Er selbst ist hauptsächlich für strategische Entscheidungen, die Planung und die Projektabwicklung zuständig. Das Unternehmen besteht bereits seit mehr als 100 Jahren und hat sieben Mitarbeiter. Der Altersschnitt liegt beinahe über 50 Jahren. Derzeit bildet der Betrieb keine Lehrlinge aus.

Experte 3: WT arbeitet seit mehr als 30 Jahren im Unternehmen. Er hat die Lehre zum Tischler 1987 begonnen. Über die Jahre hat er sich vom stellvertretenden Produktionsleiter zum Werksleiter hochgearbeitet. Er hat das Unternehmen darüber hinaus bei der Einführung der Arbeitsteilung und der Digitalisierung unterstützt. Als Werksleiter ist er für die Einteilung, Ausbildung und Entwicklung der Mitarbeiter zuständig. Die Tischlerei ist ein Familienbetrieb und wurde vor mehr als 60 Jahren gegründet. Das Unternehmen selbst hat ca. 50 Mitarbeiter, dazu kommen Leiharbeiter, die auftragsbedingt eingestellt werden. Jährlich werden neue Lehrlinge ausgebildet. Die Altersverteilung ist sehr divers, es gibt viele junge Mitarbeiter und einige, die knapp vor der Pensionierung stehen, jedoch fehlen die Personen zwischen 40 und 50 Jahren. Der Betrieb setzt auf die laufende Fortbildung, um am neuesten Stand der Technik zu bleiben.

Expertin 4: IR ist seit 30 Jahren in derselben Tischlerei tätig. Sie hat ihre Lehre im Familienbetrieb absolviert und die Tischlerei daraufhin bei dem Weg in die Digitalisierung unterstützt. Mittlerweile ist sie für das Personalmanagement und die Lehrlinge verantwortlich. Das Unternehmen ist ein Familienbetrieb, der 1874 gegründet wurde. Am Hauptstandort werden ca. 200 Personen beschäftigt, in ganz Österreich beläuft sich die Zahl auf ca. 300 Mitarbeiter. Jährlich werden fünf bis zehn Lehrlinge aufgenommen und

ausgebildet. Der Altersschnitt liegt bei ca. 38 Jahren. Dem Unternehmen ist vor allem die Lehrlingsausbildung besonders wichtig.

Experte 5: HR hat vor 10 Jahren das Unternehmen seines Ausbilders übernommen. Vor 25 Jahren hat er die Lehre im Betrieb begonnen und daraufhin den Tischlermeister gemacht. Durch die Pensionierung und die nicht vorhandene Nachfolge hat er den Betrieb später übernommen. Seine Tätigkeiten umfassen die Projektabwicklung sowie die Unterstützung in der Werkstätte. Das Unternehmen besteht bereits seit 45 Jahren und beschäftigt sechs Mitarbeiter. Diese sind zwischen 30 und 50 Jahre alt. Es werden derzeit keine Lehrlinge ausgebildet. Durch die ständige Zusammenarbeit mit Architekten ist der Betrieb gefordert, fachlich ständig auf dem neuesten Stand zu bleiben.

Expertin 6: AK ist seit mehr als 30 Jahren im Familienbetrieb tätig. Sie hat die HAK besucht und ab dann ihren Mann, und später ihren Sohn, im Familienbetrieb unterstützt. Ihr Aufgabenbereich ist vielseitig und geht von administrativen Tätigkeiten über den Input bei strategischen Entscheidungen. Durch die jahrzehntelange Mitarbeit ist sie ebenso mit der Personalentwicklung und Ausbildung vertraut. Das Unternehmen besteht bereits in vierter Generation und seit mehr als 100 Jahren. Es sind derzeit zehn Mitarbeiter beschäftigt, einer davon ist Lehrling. Keiner der Mitarbeiter ist älter als 50 Jahre. Das Unternehmen setzt nicht auf Arbeitsteilung, die einzelnen Mitarbeiter arbeiten die Projekte selbst, von der Arbeitsvorbereitung bis hin zur Montage, ab. Dadurch ist es wichtig, dass sie in allen Bereichen ausreichend geschult werden.

Expertin 7: VA hat vor sieben Jahren die HTL Mödling abgeschlossen und vor sechs Jahren im derzeitigen Betrieb begonnen. Den Einstieg machte sie in der Werkstätte, mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens entwickelte sie sich über die Arbeitsvorbereitung weiter zur Projektleitung und dem Controlling. Darüber hinaus ist sie für das Personalmanagement des Unternehmens zuständig. Der Familienbetrieb wurde bereits vor 70 Jahren gegründet und beschäftigt derzeit 20 Mitarbeiter, drei davon sind Lehrlinge. Der Altersschnitt liegt bei ca. 33 Jahren. Die Personalentwicklung nimmt im Unternehmen einen wichtigen Stellenwert ein.

Experte 8: TR ist seit über 35 Jahren in der Tischlereibranche tätig. Er hat die Lehre zum Tischler absolviert und nach einigen Jahren Praxis die Ausbildung zum Tischlermeister an der Ortweinschule abgeschlossen. Er ist der Geschäftsführer einer Tischlerei und ist unter anderem für strategische Personalentscheidungen zuständig. Das Unternehmen hat sieben Mitarbeiter, wobei keiner über 50 Jahre alt ist. Derzeit werden keine Lehrlinge beschäftigt. Die Tischlerei wurde vor bald 50 Jahren gegründet und von der Geschäftsführung auf den neuesten Stand der Technik gebracht.

Experte 9: AU ist der ehemalige Geschäftsführer einer Tischlerei. Er hat selbst die Ausbildung zum Tischler sich vor 40 Jahren selbstständig gemacht. Über die Jahre hinweg hat er das Unternehmen ausgebaut und etliche Lehrlinge ausgebildet. Darüber hinaus war er jahrelang als Lehrlingswart für die Bundeslehrwettbewerbe der Tischler tätig. Mittlerweile hat er das Unternehmen an seine Kinder übergeben. Im Betrieb sind 14 Mitarbeiter angestellt, welche alle im eigenen Unternehmen ausgebildet wurden, darunter befinden sich zwei Lehrlinge. Das Unternehmen setzt besonders auf die Lehrlingsausbildung, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Experte 10: GK hat die Lehre im elterlichen Betrieb abgeschlossen. Nach einigen Jahren Praxiserfahrung hat er darüber hinaus die Ausbildung zum Tischlermeister absolviert. Seit zehn Jahren ist er neben den handwerklichen Tätigkeiten für das operative Geschäft des Unternehmens zuständig. Ein Teil davon ist das Management des Personals. Der Betrieb selbst wurde vor bald 30 Jahren von seinem Vater gegründet. Es sind 35 Personen im Unternehmen beschäftigt, fünf davon sind Lehrlinge. Der Altersschnitt ist mit 28 Jahren niedrig. In den nächsten Jahren ist durch die Altersstruktur jedoch ein Pensionsschub abzusehen. Deshalb spielt das Thema Personalentwicklung derzeit eine große Rolle im Unternehmen.

Die Experten wurden alle aus dem Raum Steiermark gewählt, um die Ergebnisse vergleichbar zu machen. Ansonsten wurde auf eine Divergenz zwischen den Interviewpartnern geachtet. Es wurden drei weibliche und sieben männliche Experten befragt. Unter den Befragten befanden sich vier Unternehmensinhaber und sechs Personen, die für die PE im Betrieb verantwortlich sind. Vor allem auf die Auswahl unterschiedlicher Unternehmensgrößen wurde besonderer Wert gelegt. So kann geprüft werden, ob sich die PE bei großen im Gegensatz zur PE in kleinen Unternehmen unterscheidet. Im Diagramm in Abb. 24 werden die Mitarbeiterzahlen der unterschiedlichen Unternehmen dargestellt. Die Verteilung entspricht in etwa dem Branchenschnitt. Ein-Personen-Unternehmen wurden aus gegebenem Anlass nicht befragt.

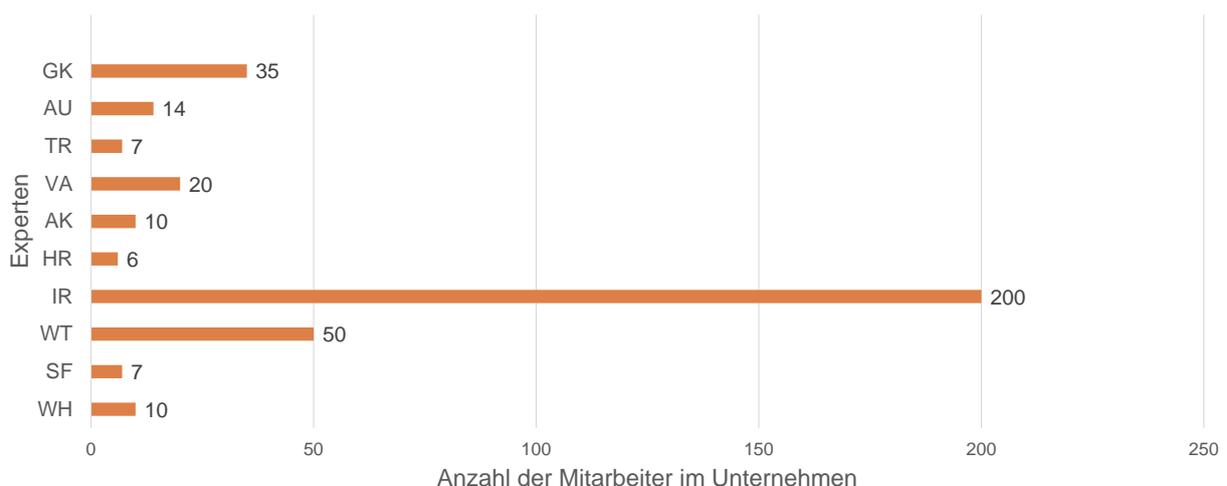


Abb. 24: Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen der Experten, Quelle: Eigene Darstellung.

10.5 Erkenntnisse aus den Interviews

Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus den Interviews beschrieben. Die Informationen stammen aus der umfassenden Analyse der Experteninterviews. Die einzelnen Tabellen dazu befinden sich in Anhang 4. Die Erkenntnisse werden in diesem Kapitel in unterschiedliche Gebiete gegliedert. Diese entsprechen den Bereichen des Interviewleitfadens. Nacheinander wird auf die Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen eingegangen. Darüber hinaus gibt es ein Unterkapitel, das sich mit zusätzlichen Eindrücken der Befragten befasst. Die mit einem Pfeil gekennzeichneten Absätze verweisen auf die Änderungen, die im Modell vorgenommen werden. Am Ende jedes Kapitels erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse.

10.5.1 Entwicklung des Arbeitsmarktes

Aktuelle Schwierigkeiten bei der Personalsuche: Die größte Schwierigkeit bei der Personalsuche ist der Fachkräftemangel. Dieser ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass sich immer weniger Lehrlinge in den Unternehmen bewerben. Dadurch wird eine geringere Anzahl an Tischlern ausgebildet, was zur Folge hat, dass auch die Anzahl an Gesellen und Fachkräften mit der Zeit abnimmt. Gerade durch die geburtenschwachen Jahrgänge wird der Trend nochmals verstärkt. Dies zeigt sich am Markt durch eine hohe Nachfrage an Fachkräften. Die Anfrage stößt jedoch auf ein viel zu geringes Angebot. Tischler werden ständig gesucht. Wenn jemand im Handwerk tätig und motiviert ist, hat dieser bei der Stellensuche die Qual der Wahl. Die Experten sehen aber, dass es bei den arbeitssuchenden Personen meist an der Arbeitsmoral fehlt. Der allgemeine Tenor in der Branche ist: Wer fleißig ist und arbeiten will, hat bereits eine Anstellung. Das dritte Thema ist, dass die Branche von Arbeitnehmern als unattraktiv wahrgenommen wird. Dies liegt unter anderem an der Entlohnungshöhe, die im Gegensatz zu anderen Handwerksbereichen gering ist. Einerseits sinken dadurch wieder die Lehrlingszahlen und andererseits kommt es auch zu einer Abwanderung von Fachkräften. Es ist nicht selten, dass ausgebildete Tischler die Branche wechseln, um einen besseren Verdienst zu erhalten, auch wenn ihnen das Tischlerhandwerk selbst mehr zu sagt.

- ➔ Die Schwierigkeiten sind daraus folgend der Fachkräftemangel, die Arbeitsmoral der Bewerber und die Unattraktivität der Branche.

Höhe des Potenzials der Personalentwicklung: Das Potenzial der Personalentwicklung, um etwaige Personalmängel auszugleichen, ist hoch. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Lehrlingsausbildung, da die Unternehmen die Erfahrung gemacht haben, dass es am effektivsten ist, das Personal selbst auszubilden, um den Fachkräftemangel auszugleichen. Darüber hinaus nehmen die selbst ausgebildeten Fachkräfte die Qualitätsstandards des Unternehmens an und kennen sich mit den vorherrschenden Arbeitsabläufen aus. Dies ist günstiger als die Einschulung neuen Personals (das – wie vorab erwähnt – schwierig zu finden ist). Werden nun ausgebildete Fachkräfte weiterentwickelt, kann darüber hinaus die Effizienz der Mitarbeiter gesteigert werden, da sie durch neue Arbeitsweisen und zusätzliches Wissen im besten Fall schneller und effektiver arbeiten. Auftretende Personalmängel können dadurch teilweise sogar bis zu 50 – 70 % verringert werden. Wichtig ist jedoch, dass die Mitarbeiter auch dazu gewillt sind, sich weiterzuentwickeln. Nur so werden die Förderung und Weiterbildung angenommen und können in den betrieblichen Alltag übertragen bzw. in diesem angewandt werden. Es ist jedoch zu bemerken, dass die Bereitwilligkeit zur Entwicklung bei älteren Mitarbeitern geringer ist. Diese zeigen ein eher geringes Interesse an Weiterbildung oder persönlicher Förderung. Eher das Gegenteil ist der Fall, sie sind teilweise zu stur, um jeglichen Rat anzunehmen. Das Potenzial der Personalentwicklung hat eine weitere Grenze. Ab einer zu hohen Auslastung und einer Überschreitung der Kapazitäten des Unternehmens kann auch die Personalentwicklung den Personalmangel nicht mehr ausgleichen. Dann muss über eine Auslastungsanpassung oder den Erwerb neuer Mitarbeiter nachgedacht werden.

- ➔ Das Potenzial der Personalentwicklung ist hoch und der Mangel an Personal kann bei entsprechender Durchführung verringert werden. Wichtig ist jedoch, dass der Mitarbeiter gewillt

ist, sich weiter zu entwickeln. Schwierig wird es bei älteren Mitarbeitern oder bei einer zu hohen betrieblichen Auslastung.

Bedeutung von handwerklichen Fähigkeiten: Die Bedeutung von handwerklichen Fähigkeiten ist in der Branche sehr hoch. Zu einem Teil sollten sie schon von Haus aus gegeben sein. Damit ist gemeint, dass gerade Lehrlinge schon ein gewisses handwerkliches Geschick und Verständnis mitbringen. Das wird mehr oder weniger vom Elternhaus beeinflusst bzw. durch allgemeine Tätigkeiten, die in der Kindheit durchgeführt werden. Das vorhandene Geschick kann jedoch durch entsprechende Tricks und Kniffe ausgebaut werden. Für die Arbeit als Fachkraft werden die handwerklichen Fähigkeiten generell vorausgesetzt, aber eine Effizienzsteigerung und Verbesserung ist auch hier meist möglich. Des Weiteren sind die Experten der Meinung, dass handwerkliche Fähigkeiten selbst in Zeiten der Digitalisierung eine große Rolle spielen. Sie bilden die Basis für die Arbeit an computergesteuerten Maschinen, da auch dort die Anwender ein Verständnis für das Material und die Bearbeitungsschritte mitbringen müssen. Denn die Bearbeitung bleibt dennoch komplex und auch bei computergesteuerten Maschinen können Fehler auftreten, welche behoben werden müssen. Darüber hinaus können derzeit noch nicht alle Tätigkeiten maschinell durchgeführt werden und auch wenn es soweit ist, müssen sich die Unternehmen die Umstellung auf die neuen Technologien erst leisten können bzw. das auch wollen. Prinzipiell gilt: Handwerk heißt nicht umsonst Handwerk.

→ Die handwerklichen Fähigkeiten gelten trotz Digitalisierung noch als Basis für die Branche.

Interesse an Maßnahmen für Productive Ageing: Für die Unternehmen sind Maßnahmen hinsichtlich des Productive Ageings sehr wohl interessant. Derzeit wird das Productive Ageing in einigen Unternehmen bereits unbewusst durchgeführt. Das heißt, dass älteren Mitarbeitern körperlich anstrengende Arbeiten abgenommen und sie in anderen Bereichen eingesetzt werden. Dabei wurde oft das Beispiel der Montage genannt. Ältere Arbeitskräfte werden davon abgezogen, um Tätigkeiten in der Werkstatt zu erledigen und dort vor allem ihr Fachwissen einzubringen. Die Experten glauben jedoch, dass dies durch aktive Maßnahmen besser unterstützt werden kann, da ein hoher Altersanstieg der Mitarbeiter zu erkennen ist. Darüber hinaus ist derzeit die Pensionierungswelle der Generation Baby-Boomer zu spüren. Nach dieser Generation befindet sich ein „Loch“ in der Altersstruktur. Zusätzlich zu den Entwicklungsmaßnahmen sollten jedoch entsprechende Arbeitszeitmodelle in Betracht gezogen werden. Die Durchführung der einzelnen Methoden ist allerdings stark vom Willen der Mitarbeiter abhängig und dieser ist, bis auf wenige Ausnahmen, in der Branche nicht zu spüren. Das Gegenteil ist der Fall, viele der 55- bis 60-Jährigen suchen um Frühpension an oder versuchen, in die Schwerarbeiterregelung zu fallen. Nach mehr als 40 Jahren körperlicher Arbeit sind sie nicht gewillt, noch länger zu arbeiten. Ein Experte meinte dagegen, dass die älteren Mitarbeiter sogar belastbarer wären als die jungen.

→ Die Maßnahmen sind für die Unternehmen sehr wohl interessant, die Mitarbeiter müssen aber auch die Bereitschaft haben, länger zu arbeiten. Es wäre gut, mit den Methoden früh genug anzusetzen bzw. diese mit passenden Arbeitszeitmodellen zu kombinieren.

Relevanz von digitalen Kompetenzen: Digitale Kompetenzen sind mittlerweile überaus relevant. Ein Stichwort, das dabei häufig fällt, ist CNC-Maschine (Computerized Numerical Control). Das ist eine Werkzeugmaschine, die programmiert wird, um Werkstücke automatisch und hochpräzise bearbeiten zu können. Diese Maschinen gibt es in unzähligen Ausführungen und sie kommen auch in der Tischlereibranche vermehrt zum Einsatz. Sie ermöglichen einerseits eine effizientere Arbeitsweise und andererseits vielfältigere Endprodukte. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl anderer computergesteuerter Maschinen. Beispiele hierfür sind die Plattenzuschnittsäge oder auch ganze Lackierstraßen. Dadurch werden digitale Kompetenzen auch für diese alte Branche immer wichtiger, da die Betriebe ohne den Einsatz der angeführten Maschinen nicht konkurrenzfähig bleiben würden. Deshalb setzen bereits kleine Tischlereien auf den Einsatz der meist kostspieligen Maschinen. Darüber hinaus wird die Branche dadurch auch für junge Mitarbeiter wieder interessanter. Diese haben keine Scheu vor dem Umgang mit computergesteuerten Maschinen, im Gegenteil, ein Arbeitsplatz gewinnt dadurch für sie an Attraktivität. Aus diesen Gründen sagen auch Experten, die diese Technologien derzeit noch nicht einsetzen, dass die digitalen Kompetenzen in Zukunft relevant sind. Der Einsatz von automatisierten Maschinen ist in diesen Unternehmen bereits in Planung.

- Digitale Kompetenzen werden immer wichtiger, da sie für den Einsatz von computergesteuerten Maschinen unerlässlich sind. Ohne den Einsatz der Maschinen ist es für die Unternehmen schwer, überhaupt konkurrenzfähig zu bleiben.

Gültigkeit von spezifischem Wissen: Eine Vielzahl der Experten ist der Meinung, dass manche alte Arbeitsweisen und das Wissen darüber sehr wohl lange gültig sind. Auch die Eigenschaften von Holz haben sich über die Jahre hinweg nicht geändert. Der Tischler bearbeitet aber schon lange nicht mehr nur Holz. Die Zahl der eingesetzten Materialien ist endlos und tagtäglich kommen neue hinzu. Einerseits gibt es die Werkstoffe, die er selbst verarbeiten kann, beispielsweise Holz- bzw. Mineralwerkstoffe sowie unterschiedliche Produkte für die Oberflächenbehandlung. Andererseits setzt der Tischler ebenso Metalle, Glas oder Stoffe ein. Für die Bearbeitung dieser Materialien werden meist Partnerunternehmen herangezogen. Doch die Tischlereien müssen die Form und den Einsatz der Materialien planen und brauchen daher ebenso ein Grundwissen aus den jeweiligen Bereichen. Zusätzlich zu Werkstoffen gibt es eine schier unendliche Auswahl an Handelswaren und Beschlägen von unterschiedlichsten Lieferanten. Diese werden laufend verbessert, erneuert oder mit neuen Features ausgestattet. Um dabei den Überblick nicht zu verlieren, ist eine laufende Schulung und Recherche unabdingbar. Auch vor den Maschinen und Technologien, mit denen das Handwerk ausgeführt wird, haben die Innovationen keinen Halt gemacht. Wie bereits erwähnt, kommt es derzeit vermehrt zum Einsatz von CNC-Maschinen. Allein dafür gibt es laufend neue Anwendungen und Werkzeuge. Hinzu kommen ständige Neuerungen bei den anderen Maschinen, die im Betrieb verwendet werden. Wenn ein Unternehmen konkurrenzfähig bleiben will, muss es sich in all den Bereichen laufend weiterbilden, offen gegenüber Innovationen sein und die Mitarbeiter dementsprechend entwickeln.

- Teilweise sind alte Arbeitsweisen sehr lange beständig. Der Großteil des Wissens ist jedoch sehr kurzlebig. Es gibt laufend neue Beschläge, Handelswaren, Materialien sowie Technologien und Maschinen, welche eingesetzt werden. Um sich gegenüber anderen Unternehmen durchzusetzen, müssen die Tischlereien ständig up-to-date sein.

Wert der Mitarbeiterbindung: Die Experten sind sich einig, dass die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen sehr wichtig ist, da die bestehenden Mitarbeiter auf die Abläufe im Betrieb geschult sind und in den meisten Fällen umfangreiches, implizites Wissen besitzen. Würde einer dieser Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, fällt auch das Wissen weg. Darüber hinaus kann es sich ein Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels nicht erlauben, Mitarbeiter zu verlieren. Wenn die Mitarbeiter durch betriebliche Änderungen ihren Einsatzbereich verlieren, werden diese nicht gleich entlassen. Vielmehr wird versucht, diese unter Zuhilfenahme von PE-Methoden an anderen Orten einzusetzen. Des Weiteren wurde festgestellt, dass das Alter der Mitarbeiter bei der Mitarbeiterbindung eine große Rolle spielt. Ältere Mitarbeiter sind ihrem Arbeitsgeber gegenüber loyaler. Sie bleiben den Unternehmen auch in schwierigen Zeiten treu und identifizieren sich mit ihm. Teilweise spielt aber auch die Abfertigung eine Rolle, von welcher noch einige der älteren Mitarbeiter betroffen sind. Jüngere Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, erweist sich als schwieriger. Sie wollen sich weiterentwickeln und scheuen sich nicht davor, das Unternehmen zu wechseln. Die daraus resultierende Fluktuation können die Tischlereien durch den Einsatz von PE im Unternehmen verringern. Wenn den jüngeren Generationen Perspektiven aufgezeigt und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung geboten werden, sind sie dem Unternehmen gegenüber treuer.

- Die Bindung der Mitarbeiter ist überaus wichtig, um den Verlust von Fachkräften und implizitem Wissen zu verhindern. Ältere Mitarbeiter sind dabei meist loyaler. Jüngere können aber durch den Einsatz von PE-Maßnahmen im Unternehmen gehalten werden.

Notwendigkeit zur Förderung weiblicher Mitarbeiter: Die Meinungen in diesem Bereich gehen stark auseinander. Die Hälfte der Experten meint, dass die Förderung von weiblichen Mitarbeitern notwendig ist, vor allem, damit die Branche für weitere Frauen attraktiver wird. Dadurch wäre der Pool an potenziellen Arbeitskräften größer und der Fachkräftemangel kann besser ausgeglichen werden. Darüber hinaus ist die Notwendigkeit aber stark vom Unternehmensumfeld abhängig. Wenn die Arbeitskollegen die weiblichen Arbeitskräfte nicht akzeptieren und es zu sozialen Konflikten kommt, muss auf jeden Fall eingegriffen werden. Werden Frauen jedoch gut aufgenommen und gleichwertig behandelt, müssen keinen gesonderten Fördermaßnahmen ergriffen werden. Die andere Hälfte der Experten ist der Meinung, dass solche Fördermaßnahmen nicht notwendig sind. Sie sehen keinen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitern. Beide Gruppen haben dieselben Vor- und Nachteile. Bei Projekten, bei denen dieses Thema behandelt wurde, konnte darüber hinaus gezeigt werden, dass Frauen in der Branche durchwegs zufrieden sind, vor allem im Vergleich zu anderen Handwerksbranchen. Ein Experte war darüber hinaus der Meinung, dass der Wille zur Integration von jedem Mitarbeiter selbst kommen muss, egal ob männlich oder weiblich. Ein Punkt, der jedoch häufig erwähnt wurde, war, dass Frauen meist von körperlich anstrengenden Tätigkeiten wie der Montage ausgenommen werden.

- Die Meinungen der Experten gehen in diesem Bereich stark auseinander. Die einen sind der Ansicht, es gibt keinen Unterschied und die Mitarbeiter sollen gleichbehandelt werden. Die andere Hälfte meint, dass sie gefördert werden sollen, damit mehr Frauen den Beruf ergreifen. Eine explizite Förderung ist dann notwendig, wenn zwischenmenschliche Probleme auftreten.

Notwendigkeit zur Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund: Der Großteil der Experten ist sich einig, dass Mitarbeiter mit Migrationshintergrund gefördert werden sollen. Zwei Bereiche, die sich dabei herauskristallisiert haben, sind die sprachliche Unterstützung und die Vermittlung der Qualitätsstandards. Die sprachliche Förderung soll dazu dienen, Kommunikationsbarrieren zu verringern. Dadurch kann die Akzeptanz von lokalen Mitarbeitern gegenüber Immigranten erhöht werden. Diese werden dann schneller integriert. Die Vermittlung der Qualitätsstandards ist gerade für Handwerksbetriebe unausweichlich, da gerade im Raum Deutschland, Österreich und der Schweiz die Qualitätsanforderungen sehr hoch sind. Personen aus den angrenzenden Ländern haben häufig einen geringeren Anspruch. Um die Produktstandards zu halten, müssen die Mitarbeiter dahingehend geschult und gefördert werden. Es ist jedoch in beiden Fällen relevant, dass der Mitarbeiter gewillt ist, die Förderung anzunehmen. Nur so kann diese auch erfolgreich sein. Möchte der Immigrant nichts davon wissen, werden die Maßnahmen auch keinen Erfolg haben. Nur ein Experte meint, dass Mitarbeiter mit Migrationshintergrund nicht explizit gefördert werden müssen. Der Wille müsse von der Person selbst kommen.

- ➔ Mitarbeiter mit Migrationshintergrund müssen gerade in Hinblick auf die Sprache und dem Qualitätsniveau gefördert werden. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter die Hilfestellung annimmt.

Weitere Trends und Einflussfaktoren: Zwei der Experten sind gespannt, welche Trends und Änderungen Covid-19 und die derzeitige Situation mit sich bringen werden. Sie können diesbezüglich aber noch keine Prognose abgeben. Einer der Experten merkt an, dass Mitarbeitern die Freizeit mittlerweile weitaus wichtiger sei als die Arbeit, Stichwort Work-Life-Balance. Sie bringen weniger Willen für die Tätigkeiten im Arbeitsalltag mit und wollen selten Verantwortung übernehmen. Diese Personen bevorzugen es, von sechs Uhr morgens bis zwei Uhr nachmittags am Fließband zu arbeiten oder Arbeiten zu verrichten, bei denen nicht mitgedacht werden muss. Dafür können sie dann den Nachmittag genießen. (In kleinen Tischlereien gibt es diese Art von Arbeitsplatz jedoch selten.) Personen, die nach mehr Verantwortung streben und eine ausgeprägte Arbeitsmoral haben, sind hingegen nicht gewillt, körperliche Arbeiten durchzuführen. Sie schließen die Ausbildung ab, um dann so rasch als möglich in eine höhere Position einzusteigen. Der Bereich des Handwerkes wird von keinen der beiden Interessengruppen abgedeckt.

- ➔ Weitere Trends sind die geringe Attraktivität körperlicher Arbeiten und das Streben der Arbeitnehmer nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Welche Trends Covid-19 mit sich bringt, ist derzeit noch nicht absehbar.

Anhand der Ergebnisse aus den Interviews ist zu erkennen, dass die Anforderungen, welche im Theorieteil erarbeitet wurden, größtenteils auf die Tischlereibranche zutreffen. Zu überprüfen ist lediglich die Relevanz der Förderung von Frauen. Die Expertenmeinungen gingen dabei auseinander. Fünf von zehn waren der Meinung, dass weibliche Mitarbeiter durchaus gefördert werden sollen. Die andere Hälfte sah dazu keine Notwendigkeit. Zusätzlich wurden zwei ergänzende Anforderungen genannt. Die Punkte wurden jeweils nur von einem Experten angesprochen, weshalb ihre Relevanz nochmals zu evaluieren ist. Die Ergebnisse sind in Abb. 25 grafisch dargestellt.



Abb. 25: Relevanz der Anforderungen, Quelle: Eigene Darstellung.

10.5.2 Prozessmodell

Aktueller Ablauf der Personalentwicklung: In keinem der Unternehmen der befragten Experten wird derzeit ein PE-Prozess verwendet. Die meisten geben an, dass die Personalentwicklung anlassbezogen durchgeführt wird. Wenn im laufenden Betrieb ein Bedarf nach einer Weiterbildung aufkommt, wird diese veranlasst, Gleiches gilt für Förderungen. Deren Bedarf wird aus den Gesprächen mit Mitarbeitern abgeleitet. PE-Maßnahmen werden demnach kurzfristig entschieden und durchgeführt. Dadurch fehlt ihnen die langfristige Ausrichtung und Planung. Einzelne Unternehmen reagieren vorausschauender. Zum Beispiel werden wöchentliche Besprechungen mit dem Personalverantwortlichen und dem Geschäftsführer geführt. Bei diesen werden, ausgerichtet an den Unternehmenszielen, auch notwendige Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen besprochen. Ein anderes Unternehmen nimmt für die Bedarfsanalyse das Organigramm des Unternehmens zur Hilfe. Daraus wird abgelesen, welche Positionen demnächst nachbesetzt werden müssen und wer sich für die Stelle eignet. Wurde ein passender Mitarbeiter gefunden, wird dieser bei Bedarf entsprechen geschult und gefördert. Zwei der Unternehmen geben sogar an, gar keine Personalentwicklung außer der Lehrlingsausbildung durchzuführen.

- Keines der Unternehmen verfolgt derzeit einen Prozessablauf. In den meisten Betrieben erfolgt die Planung der PE-Maßnahmen anlassbezogen und sehr kurzfristig. Andere nehmen Organigramme oder wöchentliche Besprechungen als Hilfestellung.

Festlegung der Unternehmensziele: Für die Festlegung der Unternehmensziele werden eine Vision, Kenntnisse über das Umfeld und die Kunden sowie genaue Angaben zur Auftragslage benötigt. Die Vision beschreibt dabei, wo das Unternehmen hin will. Die Vision einer Tischlerei ist beispielsweise, dass sie die Besten in der Branche werden. Die Vision beschreibt dabei ein Ziel, das dazu dient, die Richtung für das Unternehmen zu weisen. Weitere Handlungsschritte können davon abgeleitet werden. Unter dem Umfeld werden alle Stakeholder des Unternehmens verstanden, also alle Personen, die Interesse am Unternehmen und dessen Handlungen haben. Dabei kann es sich um Lieferanten, Nachbarn oder auch Medien handeln. In Zusammenhang mit dem Umfeld müssen aber auch die örtlichen Gegebenheiten betrachtet werden. Es kann sein, dass ein Unternehmen in einem Wohngebiet angesiedelt ist und dadurch Probleme wegen Lärmbelästigung bekommen könnte. Oder das Unternehmen ist soweit abgelegen, dass es noch schwieriger ist, neues Personal zu finden. Ebenso müssen die Kunden in der Zielsetzung berücksichtigt werden. Dazu verlangt es ein genaues Verständnis für den Käufer und seine Bedürfnisse sowie Wünsche. Für die kurzfristige Planung der Ziele ist darüber hinaus die aktuelle Auftragslage ausschlaggebend. Sie gibt Auskunft darüber, ob es in absehbarer Zeit zu Engpässen oder freien Kapazitäten kommt. Aus den Ergebnissen kann der Bedarf für PE abgeleitet werden.

- Für die Festlegung der Unternehmensziele braucht das Unternehmen Kenntnisse über das Umfeld, insbesondere über den Kunden. Des Weiteren ist die Formulierung einer Vision ratsam, um die langfristigen Ziele zu bestimmen. Für die kurzfristigen Ziele ist die Auftragslage ausschlaggebend.

Bedarfsanalyse in drei Schritten: Die Bedarfsanalyse in drei Schritten erfasst nach den Experten alle notwendigen Bereiche und gibt eine klare Abfolge vor. Auch in der Realität wird das in den größeren Unternehmen so durchgeführt. Als Basis wird im Bereich der Organisationsanalyse dafür das Organigramm herangezogen, welches zuvor an die Unternehmensziele angepasst wurde. (Dabei werden an der notwendigen Stelle Positionen eingefügt oder entfernt.) Bei der Aufgabenanalyse werden die Stellenbeschreibungen erstellt. Diese werden daraufhin mit den Qualifikationen der Mitarbeiter abgeglichen und der notwendige Bedarf wird davon abgeleitet. Experten kleinerer Unternehmen merken jedoch an, dass die Bedarfsanalyse für den betrieblichen Alltag sogar zu umfangreich sei. Sie ermitteln den Bedarf derzeit aus dem Bauch heraus und empfinden die drei Schritte in der Umsetzung als sehr aufwendig. Der Wunsch besteht, den Bedarf für den betrieblichen Alltag mit einer kürzeren Vorgehensweise zu ermitteln. Als Vorschlag wird ein klassischer Soll-Ist-Vergleich angeführt. Anhand der betrieblichen Gegebenheiten wird definiert, welche Kompetenzen für das Unternehmen notwendig sind. Darauf folgt die Abklärung des Ist-Zustandes. Deckt der Ist-Zustand die notwendigen Kompetenzen nicht ab, besteht der Bedarf an Maßnahmen. Für langfristige Unternehmensziele kann wieder die ausführlichere Variante des Prozessablaufes herangezogen werden.

- Ja, die Bedarfsanalyse umfasst alle notwendigen Bereiche. Um einen kurzfristigen Bedarf feststellen und schneller reagieren zu können, ist zusätzlich eine verkürzte Vorgehensweise anzudenken.

Konzeption und Durchführung der PE-Maßnahmen: Eine der Schwierigkeiten bei der Konzeption und Durchführung der PE-Maßnahmen sind die hohen Kosten. Darunter werden nicht nur die direkten Kosten der Weiterbildung und Förderung verstanden, sondern auch die indirekten, welche durch den Zeitaufwand für die Durchführung entstehen, da die Weiterbildung und Förderung meist in der Arbeitszeit stattfindet. Daher müssen die Mitarbeiter vom Tagesgeschäft abgezogen werden, laufende Aufträge werden langsamer abgearbeitet und die Arbeitnehmer werden dennoch vollständig entlohnt. Dieser Aufwand ist den Schulungskosten hinzuzurechnen. Ein weiteres Thema ist, dass die Weiterbildungen meist von den Unternehmen selbst zusammengestellt werden müssen, da externe Anbieter wie z.B. das WIFI nur ein sehr geringes Angebot an Schulungen für Tischler, die bereits ausgelernt sind, haben. Etwas besser ist das Angebot an Material- und Produktschulungen, welche häufig von den Lieferanten selbst angeboten werden. Es bietet sich an, solche Kurse wahrzunehmen, da diese teilweise sogar kostenlos sind. Neben den Kosten und dem überschaubaren Kursangebot kommt hinzu, dass nicht alle Mitarbeiter Interesse an PE-Maßnahmen zeigen. Dies gehört vorab abgeklärt, da Maßnahmen für desinteressierte Angestellte wenig Erfolg versprechen.

- Zu den Schwierigkeiten der Konzeption und Durchführung der PE-Maßnahmen zählen die hohen Kosten und der große Aufwand, ein geringes Kursangebot und das Desinteresse der Mitarbeiter.

Transfer des Erlernten in die Praxis: Um den Transfer des Erlernten in die Praxis zu erleichtern, sind sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter gefragt. Das Unternehmen kann den Transfer mit der Planung der Aufgaben beeinflussen. Dabei ist es ratsam, den Mitarbeiter nach der Schulung so einzusetzen, dass die Inhalte gleich angewandt werden können. Dadurch werden neue Arbeitsabläufe direkt aufgenommen, erworbenes Wissen kann vertieft werden und das Erlernte wird nicht gleich wieder vergessen. Das Unternehmen muss es dem Mitarbeiter dabei auch ermöglichen, die Dinge zu üben und Fehler zu machen, nur so können sich die Angestellten verbessern. Anders wird das Ziel der Entwicklungsmaßnahmen nicht erreicht. Aber auch der Mitarbeiter selbst kann etwas zum erfolgreichen Praxistransfer beitragen. Bringt dieser Interesse und Eigenverantwortung mit, ist der Transfer bereits vielversprechender. Des Weiteren ist es relevant, die Kollegen bei der Umsetzung zu unterstützen. Wenn gemeinsam an auftretenden Problemstellungen gearbeitet wird, bringt das für beide Parteien einen Vorteil. Das erworbene Wissen wird durch das analytische Denken weiter gefestigt.

- Für einen erfolgreichen Transfer muss dieser vom Unternehmen geplant werden. Dabei muss großer Wert auf praxisnahes Lernen und Üben gelegt werden. Auch der Mitarbeiter kann durch Interesse, Verantwortung und die Unterstützung der Kollegen zu einem effektvollen Transfer beitragen.

Evaluierung: Die Evaluierung bietet einige Vorteile, birgt jedoch auch das ein oder andere Hindernis. So wird von einigen Experten die Schwierigkeit der konsequenten Durchführung angemerkt. In vielen Fällen sind die Ansätze und der Wille für die Evaluierung vorhanden, doch nach einiger Zeit wird die

Überprüfung der einzelnen Bereiche schleifen gelassen. Einer der Gründe dafür ist, dass das Tagesgeschäft in den Betrieben immer an erster Stelle steht. Nur wenn dieses einwandfrei läuft, werden solche Projekte überhaupt in die Hand genommen. Wenn die Evaluierung dann planmäßig durchgeführt wird, ist es wichtig, dass die Informationen immer rechtzeitig weitergegeben werden, beispielsweise, wenn der Transfer nicht richtig funktioniert oder die Kosten der PE-Maßnahmen das Budget übersteigen. In diesen Fällen müssen die zuständigen Personen informiert werden, um eingreifen und die entsprechenden Anpassungen durchführen zu können. Ansonsten erfüllt die Evaluierung nicht ihren Sinn. Werden diese beiden Punkte beachtet, können Vorteile aus der Evaluierung gezogen werden, da die Fehler frühzeitig erkannt und ausgemerzt werden können. Dafür ist auch eine rechnerische Betrachtung heranzuziehen. Hierbei müssen neben den direkten Kosten auch die indirekten Kosten der Maßnahmen betrachtet werden.

- Die Schwierigkeiten der Evaluierung sind die fehlende Konsequenz in der Durchführung sowie die rechtzeitige Weitergabe von Informationen. Bei laufender Begutachtung der Prozessschritte können Probleme dafür schneller erkannt und entfernt werden.

Weitere Anpassungen: Die Experten sind der Meinung, dass der Prozessablauf als Hilfestellung dient. Andere würden den Prozess eins zu eins im Unternehmen implementieren. Als mögliche Anpassung wird zusätzlich erwähnt, dass die Möglichkeit, die Strategie zu ändern, geboten sein soll. Das heißt, dass anhand der Ergebnisse aus der Evaluierung das Ziel gegebenenfalls überarbeitet wird, da es nichts bringt, wenn die Maßnahmen zu teuer sind oder das Erlernte in der Praxis gar nicht angewendet werden kann. Sollte es für das Unternehmen nicht mehr tragbar sein, müssen die Ziele dementsprechend justiert werden. Ein weiterer Punkt, der für das Modell wünschenswert ist, ist ein Parameter, der zeigt, wie hoch das Interesse der Mitarbeiter für die PE ist. Somit können PE-Maßnahmen gezielter geplant werden. Dies wird jedoch nur von einem Experten angemerkt.

- Als weitere Anpassung soll die Evaluierung nicht nur die letzten drei Prozessschritte abdecken, sondern die Ergebnisse daraus auch in die Festlegung der Unternehmensziele fließen. Ansonst kann der Prozess in den Unternehmen so übernommen werden.

In Abb. 26 werden die Ergebnisse aus diesem Abschnitt nochmals zusammengefasst. Auf der linken Seite sind die einzelnen Prozessschritte abgebildet. Die rechte Seite gibt eine kurze Beschreibung dessen, welche Anpassungen die Experten vornehmen würden. Im Großen und Ganzen kann der Prozessablauf nach Meinung der Experten als Leitfaden herangezogen werden.

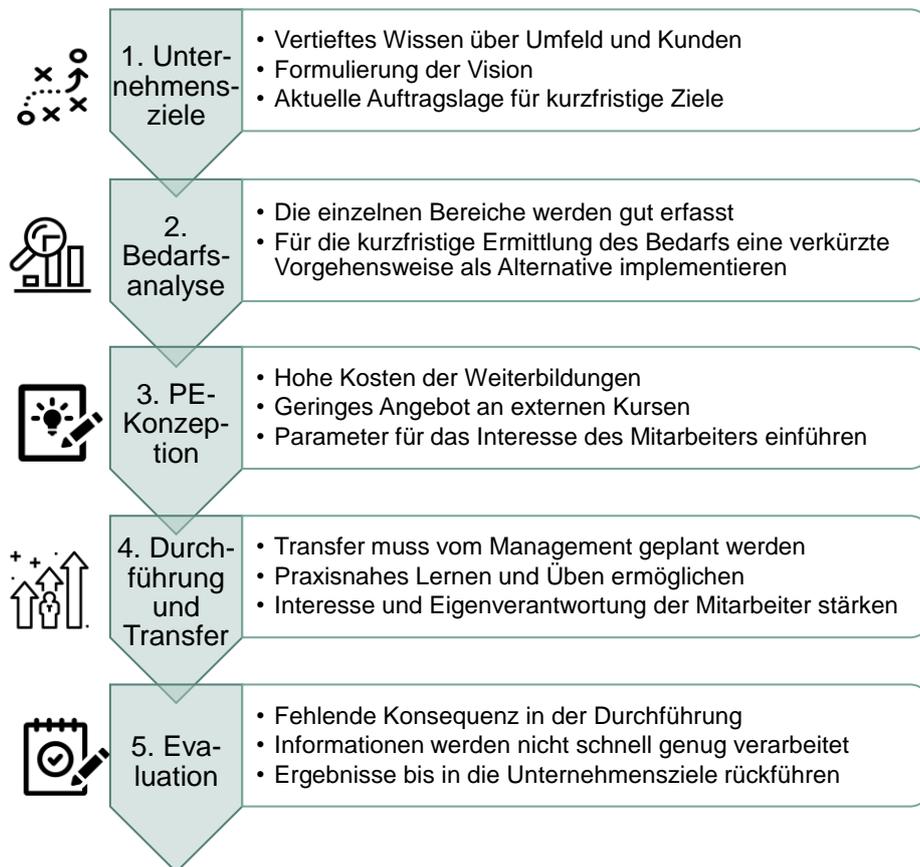


Abb. 26: Anmerkungen der Experten zum PE-Prozess, Quelle: Eigene Darstellung.

10.5.3 Einsatz der Fördermaßnahmen

Stellenwert der Förderung: Die Förderung nimmt in den einzelnen Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert ein. Nur in einem Unternehmen wird derzeit noch kein großer Wert darauf gelegt. Der entsprechende Experte möchte das in Zukunft jedoch ändern. Die Förderung der Mitarbeiter dient unter anderem der Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Die Unternehmen bemerken, dass gerade junge Mitarbeiter dadurch an das Unternehmen gebunden werden. Bekommen sie keine Chance auf eine Weiterentwicklung oder entsprechende Perspektiven geboten, sind sie eher gewillt, das Unternehmen zu verlassen. Des Weiteren dient die Förderung dazu, Mitarbeiter hinsichtlich späterer Führungspositionen zu entwickeln. Gerade in größeren Unternehmen mit mehreren Team- und Projektleitern sind solche Kompetenzen unverzichtbar. Einen großen Stellenwert hat dabei die Nachfolgeplanung. Sie beschäftigt sich damit, wie Positionen nach dem Austritt oder dem Positionswechsel der Mitarbeiter nachbesetzt werden können. Dazu müssen laufend das Organigramm analysiert und potenzielle Neubesetzungen gefördert werden. Ein großer Vorteil der Förderung wird darüber hinaus in der Lehrlingsausbildung gesehen. Gerade junge Mitarbeiter haben teils unentdeckte Potenziale. Zum Zeitpunkt des

Betriebseintrittes können sie noch entsprechend geformt und in der Entwicklung unterstützt werden. Daraus ergeben sich Vorteile für den Lehrling selbst sowie auch für den Betrieb, da die Unternehmen die Arbeitskräfte so entwickeln können, dass sie in das Team passen und für Schlüsselpositionen in Frage kommen, welche auf Grund der notwendigen Qualifikationen schwierig zu besetzen sind.

- Die Förderung hat einen sehr hohen Stellenwert in den Unternehmen. Sie wird vor allem zur Unterstützung der Mitarbeiterbindung, der Entwicklung von Führungskompetenzen und als Ergänzung zur Lehrlingsausbildung genutzt.

Job Enrichment: Der Verantwortungsbereich der Mitarbeiter wird in den Unternehmen laufend erweitert. Gerade in kleinen Betrieben ist zu bemerken, dass die Verantwortungsbereiche besonders groß sind. Zum Beispiel werden in einer der Tischlereien die Projekte von der Arbeitsvorbereitung bis hin zur Montage an jeden einzelnen Mitarbeiter übergeben. Der Bereich, für den die Arbeitskraft nicht zuständig ist, beschränkt sich auf die Planung und administrative sowie operative Tätigkeiten. Die Mitarbeiter sind dadurch besonders gefordert und nehmen die Aufgaben durchwegs gerne wahr. In größeren Unternehmen sind die Verantwortungsbereiche anders gegliedert. Die Unternehmen sind hierarchisch aufgebaut und die Verantwortung für die Tätigkeiten eines Bereiches werden von der nächsthöheren Stufe übernommen. Das Job Enrichment wird dabei aber genutzt, um entsprechende Mitarbeiter auf diese Führungspositionen vorzubereiten. Schrittweise werden ihnen mehr Verantwortungen übertragen. Diese Fördermethode wird gerade von jungen Personen gut aufgenommen. Es ist jedoch anzumerken, dass die Mitarbeiter zu dieser Verantwortungsübernahme bereit sein müssen. Wenn ihnen mehr Verantwortung gegeben wird, als sie bereit sind zu übernehmen, können sie schnell überfordert werden. Ein Experte sage aus, dass seine Mitarbeiter sowieso am Limit unterwegs sind. Er weiß nicht, wie sie noch mehr Verantwortung übernehmen sollten.

- Das Job Enrichment wird in den meisten Unternehmen bereits eingesetzt, um junge Mitarbeiter und Personen hinsichtlich Führungskompetenzen zu fördern. Damit wurden durchwegs gute Erfahrungen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung gemacht. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter selbst engagiert und nicht bereits am Limit seiner Kräfte ist.

Job Enlargement: Aus den Gesprächen kann abgeleitet werden, dass die Tischlereien ständig und anlassbezogen Job Enlargement durchführen, da die Mitarbeiter zwar meist ein bis zwei Bereiche haben, in denen sie spezialisiert sind, generell aber für alle Tätigkeiten eingesetzt werden. Dadurch ist ihr Aufgabenumfang unbegrenzt. Werden die Werkstätten jedoch über Stationsbetriebe geführt, verliert das Job Enlargement an Stellenwert. Im größten Betrieb wird es dennoch durchgeführt. Es ist für den Mitarbeiter dann jedoch mit einem monetären Anreiz verbunden. Zur Lehrlingsausbildung wird die Methode in allen Tischlereien herangezogen, da die Lehrlinge dadurch ihre Kompetenzen und Fähigkeiten erweitern und mehr Erfahrung sammeln können. Ein Experte gibt wieder an, dass Job Enlargement im Unternehmen keine Anwendung findet. Die Mitarbeiter sind mit den derzeitigen Tätigkeiten bereits vollständig ausgelastet, eine Aufgabenerweiterung ist daher nicht denkbar.

- Das Job Enlargement gehört in kleineren Unternehmen zum betrieblichen Alltag. In Tischlereien mit Stationsbetrieb wird die Methode hauptsächlich für die Lehrlingsausbildung verwendet. Die

Methode eignet sich zu Bindung der Mitarbeiter sowie zur laufenden Wissensvermittlung. Die Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter noch nicht am Limit ihrer Kräfte angelangt sind.

Fördergespräche: Fördergespräche werden von einem Großteil der Unternehmen durchgeführt. Sie werden unter anderem für die Ermittlung des Mitarbeiterpotenzials eingesetzt. Daraus werden die weiteren Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Die Potenziale können während der jährlich angesetzten Gespräche ermittelt werden. Die Unternehmen nutzen aber auch die Möglichkeit von anlassbezogenen Fördergesprächen. Diese werden durchgeführt, wenn der Bedarf einer Entwicklung erkannt wird. Dieser kann auftreten, weil eine neue Maschine angeschafft oder eine Führungsposition frei wird. Das Ziel der Fördergespräche ist es dann, gezielt jemanden für diese Aufgabenbereiche auszuwählen und zu entwickeln. In den kleineren Unternehmen werden hauptsächlich die anlassbezogenen Gespräche durchgeführt. Des Weiteren bieten die Fördergespräche den Vorteil, dass Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen. Ist genügend Vertrauen aufgebaut, treten sie häufig auch mit persönlichen Anliegen und Problemen an den Vorgesetzten heran. Dieser kann in der Situation zwar nicht immer behilflich sein, aber ein offenes Ohr und Verständnis anbieten. Dadurch wird auch die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen immens gestärkt. Experten, in deren Betrieben die Methode noch nicht durchgeführt wird, geben an, die Umsetzung geplant zu haben. Es scheitert derzeit jedoch noch am Zeitmangel. Ein Experte äußert, dass Mitarbeitergespräche teilweise schwierig sind, da sich die Angestellten wie bei einem Verhör fühlen. Ist das der Fall, erhält der Vorgesetzte meist keine aussagekräftigen Informationen und das Gespräch macht keinen Sinn.

- Die Mehrzahl der Experten empfiehlt die Durchführung der Fördergespräche. Einerseits können dadurch Potenziale für die PE aufgedeckt werden, andererseits liefern sie einen großen Beitrag zur Mitarbeiterbindung und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter. Es ist jedoch darauf zu achten, dass sich die Mitarbeiter nicht verhört fühlen.

Coaching: Der Großteil der Experten hat das Coaching im Unternehmen bereits aktiv angewendet oder ist davon überzeugt, dass es für das Unternehmen relevant ist. Ein Experte meint, dass es aber erst für größere Unternehmen eine Rolle spielt. Im Verhältnis von Nutzen zu Aufwand empfindet er es für seine Unternehmensgröße als zu kostenintensiv. Der Nutzen, den das Coaching bietet, ist breit gefächert. Einerseits wird es dafür eingesetzt, Führungskräfte weiter zu entwickeln, damit diese ihre Arbeit bestmöglich verrichten und etwaige Führungsfehler umgehen können. Des Weiteren kann die Methode für Teambuilding angewendet werden. Das Ziel ist es, dadurch die Bindung der Mitarbeiter untereinander zu stärken und mögliche Konflikte aus dem Weg zu räumen. Dies verbessert das Betriebsklima und stärkt wiederum die Mitarbeiterbindung. Das Teambuilding erfolgt dabei als Gruppencoaching. Ein wichtiges Kriterium dafür ist, dass das Coaching außerhalb des Unternehmens stattfindet. Das Verhalten der Arbeitskräfte ist dadurch viel freier und ausgelassener. Sie sprechen offener über Themen, die sie beschäftigen und nehmen aktiver am Coaching teil. Über diese Anwendungen hinaus kann das Coaching ebenso zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter durchgeführt werden.

- Das Coaching ist eine gute Methode, um Führungskräfte zu fördern und die Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu stärken. Darüber hinaus kann es als Teambuilding angewandt werden. Dadurch eignet sich die Methode für die Unterstützung der Mitarbeiterbindung sowie der

Förderung einzelner Personen. Wichtig ist es, die Maßnahme außerhalb des Unternehmens durchzuführen.

Mentoring: In den Interviews kristallisiert sich heraus, dass das Mentoring in den meisten Unternehmen durchgeführt wird. Die restlichen beiden praktizieren es zwar nicht, empfinden es aber als sinnvoll und wünschenswert. Es fällt jedoch auf, dass das Mentoring in den kleinen Betrieben meist nicht geplant oder überhaupt explizit als Methode verstanden wird. In diesen Tischlereien entwickelt sich die Beziehung zwischen Mentor und Mentee meist spontan aus dem Arbeitsalltag heraus. Es wird auch als informelles Mentoring bezeichnet. Der Mentee ist in den meisten Fällen ein Lehrling, der Mentor ein Geselle oder Tischlermeister, welcher nicht der zuständige Lehrherr sein muss. Es ist zu sehen, dass Lehrlinge aus diesen Beziehungen viel mitnehmen, sei es in der persönlichen Entwicklung oder auch beim Ausbau von handwerklichen Fähigkeiten, da es durch das Mentoring ebenso zu „Einzelschulungen“ durch den Mentor kommt. Dabei können die einzelnen Arbeitsschritte und die entsprechende Technik verbessert und optimiert werden. Zu beachten ist jedoch, dass der Mentor immer die eigene Vorgehensweise vermittelt. Diese kann vom betrieblichen Standard abweichen. In großen Unternehmen wird zusätzlich das formelle Mentoring angewendet. Dabei sind Gruppen- oder Teamleiter dazu angehalten, ihr Team und vor allem Neueinsteiger persönlich zu unterstützen. Die Förderung erfolgt in diesem Bereich eher in Hinblick auf persönliche Themen. Sie reicht vom gemeinsamen Essen über das Fungieren als Ansprechpartner bis hin zu handwerklichen Hilfestellungen. Ein Punkt, den es bei beiden Formen zu beachten gilt, ist, dass nicht alle Mitarbeiter dazu bereit sind, als Mentor zu agieren. Diesen sollte die Rolle keinesfalls aufgezwungen werden.

- Das Mentoring wird in kleineren Unternehmen hauptsächlich in informeller Form durchgeführt. In großen Betrieben findet zusätzlich die formelle Form Anwendung. Die Mitarbeiter können dadurch auf persönlicher Ebene als auch in Hinblick auf die handwerklichen Fähigkeiten unterstützt werden. Des Weiteren trägt die Beziehung zwischen Mentor und Mentee zur Mitarbeiterbindung bei.

Ergänzende Fördermethoden: Als weitere Fördermethode werden Workshops genannt. Ein Experte verweist damit auf Teamsitzungen, in welchen die Verbesserungs- und Änderungswünsche der Mitarbeiter behandelt werden. Als Thema können dafür Arbeitsabläufe oder sonstige Bereiche herangezogen werden. Durch diese Veranstaltungen fühlt sich der Mitarbeiter in seiner Meinung wahrgenommen. Dies stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und weiter die Mitarbeiterbindung. Des Weiteren wird er auch selbst dazu angeregt, weiter zu denken und andere Gesichtspunkte einzunehmen. Neben den Workshop fällt auch das Stichwort der Wettbewerbsteilnahme. Für Lehrlinge und ausgebildete Fachkräfte werden unterschiedliche Wettbewerbe angeboten, bei denen sie ihre Fähigkeiten aneinander messen können. Bei Eigeninteresse des Mitarbeiters hat der Experte diesbezüglich ausschließlich gute Erfahrungen gemacht. Die Teilnehmer werden neben der Verbesserung der fachlichen Fähigkeiten auch persönlich gefördert.

- Betriebliche Workshops eignen sich als Maßnahme zur Stärkung der Mitarbeiterbindung. Wettbewerbsteilnahmen können darüber hinaus für die Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten und die Persönlichkeitsentwicklung herangezogen werden.

In Abb. 27 sind die Ergebnisse des Kapitels nochmals zusammengefasst. Die Methoden, welche im Theorieteil beschrieben wurden, sind alle für die Anwendung in der Branche der Tischler und Holzgestalter relevant. Die Anforderungen, die von ihnen erfüllt werden, werden in der Abbildung nicht dargestellt. Auf diese wird in Kapitel 11 bei der Anpassung des Maßnahmenkataloges nochmals eingegangen. Auf der rechten Seite der Abbildung befinden sich die zusätzlichen Fördermethoden, welche im Rahmen der Interviews ermittelt wurden. Diese sind nochmals auf ihre Relevanz zu prüfen, da sie jeweils nur von einem Experten erwähnt wurden.



Abb. 27: Praxisrelevanz der Fördermaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

10.5.4 Einsatz der Bildungsmaßnahmen

Stellenwert der Weiterbildung: Der Stellenwert der Weiterbildung ist nach den Expertenmeinungen sehr hoch. Eine wichtige Rolle spielt sie in Bezug auf die Lehrlingsausbildung. Der jährliche Berufsschulbesuch ist nicht ausreichend, um einen guten Handwerker auszubilden. Das Unternehmen muss dahinter sein und dem Lehrling weitere fachliche und persönliche Kompetenzen mit auf den Weg geben. Darüber hinaus setzen die Tischlereien auf Weiterbildung, um am aktuellen Stand der Technik zu sein. Nur so können sie konkurrenzfähig bleiben und sich von anderen Unternehmen abheben. Des Weiteren werden die Maßnahmen verwendet, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dafür muss häufig neues Know-how generiert werden oder die Weitergabe von Änderungen in den Arbeitsweisen an die Mitarbeiter erfolgen. In allen Fällen ist es jedoch äußerst relevant, dass die Mitarbeiter Interesse an den Bildungsmaßnahmen zeigen. Ansonsten wird der erfolgreiche Transfer in die Praxis gefährdet und die Maßnahme war umsonst.

- Die Weiterbildung nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein, da sie eine große Rolle im Rahmen der Lehrlingsausbildung spielt. Darüber hinaus wird sie eingesetzt, um die Unternehmensziele zu erreichen und am aktuellen Stand der Technik zu bleiben.

Maßnahmen „On the Job“ vs. „Near the Job“ vs. „Off the Job“: Neun der Experten sind sich einig, dass Maßnahmen „On the Job“ durch ihre Praxisnähe auf alle Fälle sinnvoll sind. Ein Experte wendet ein, dass Maßnahmen „Off the Job“ bevorzugt werden, da dabei externe Schulungskräfte eingesetzt werden. Diese sind dahingehend geschult und demnach auch geduldiger, wenn ein Auszubildender etwas nicht versteht. Die Mitarbeiter im Unternehmen sind nicht alle so bedacht. Der Großteil der Befragten sagt darüber hinaus aus, dass die Maßnahmen abhängig vom Bereich gewählt werden sollen. Somit sind alle drei Kategorien ins Auge zu fassen. Die Experten verweisen dabei auf Schulungen und Kurse, die von Dritten angeboten werden. Dies können Veranstaltungen von Lieferanten, öffentlichen Einrichtungen oder auch Handelspartnern sein. Bei einem Bedarf sollen sie auf alle Fälle in Betracht gezogen werden, da dabei häufig Expertenwissen vermittelt wird, welches im Unternehmen noch nicht vorhanden ist. Darüber hinaus muss sich das Unternehmen nicht mit der Planung der Maßnahmen befassen. Um Kosten zu sparen, werden die Mitarbeiter vereinzelt zu den Schulungen geschickt. Die Wissensweitergabe im Unternehmen selbst erfolgt dann durch Maßnahmen „On the Job“.

- Maßnahmen „On the Job“ eignen sich sehr gut für die Weiterbildung der Mitarbeiter. Ein Großteil der Experten ist sich dennoch einig, dass Maßnahmen „Off the Job“ ebenso Vorteile haben. Welche der Varianten bevorzugt wird, muss fallweise entschieden werden.

Planmäßige Unterweisung: Die planmäßige Unterweisung wird in vielen der Unternehmen durchgeführt. In den meisten Fällen erfolgt sie dabei in vereinfachter Form. Das heißt, dass der Ablauf nicht so strikt wie in Kapitel 7.1.1 beschrieben durchgeführt wird. Der Vorgang wird eher an die Situation und den Umfang des zu vermittelnden Wissens angepasst. Wenn einfache Arbeitsschritte erlernt werden müssen, wird dieser Schritt vom „Ausbilder“ vorgezeigt und der Lernende macht es einmal nach. Anschließend vollzieht Letzterer die Arbeit selbst. Gibt es Schwierigkeiten, ist er dazu angehalten, auf den Unterweiser zuzugehen. Werden die Arbeitsschritte komplexer, wird auch die Unterweisung dementsprechend angepasst und nimmt mehr Zeit in Anspruch. In dieser Form bildet die Methode das Grundprinzip der Wissensvermittlung in den Unternehmen. In der beschriebenen strukturierten Form könnte sie in größeren Unternehmen Anwendung finden. Andere nutzen die planmäßige Unterweisung als Vorbereitung auf den Arbeitsinspektor. Durch die Anpassungsfähigkeit der Methode kann sie sowohl für die Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten als auch für die laufende und flexible Wissensvermittlung verwendet werden. Zwei Experten haben keine guten Erfahrungen mit der Methode gemacht. Nach eigenen Aussagen ist die Unterweisung aber an den Mitarbeitern gescheitert. Die einen waren zu stur, um neue Arbeitsweisen anzunehmen, die anderen haben die Inhalte nicht richtig aufgenommen.

- Die planmäßige Unterweisung wird in vereinfachter Form in den meisten Unternehmen angewendet. In ihrem Ablauf solle sie an die zu vermittelnden Inhalte angepasst werden. Sie eignet sich vor allem für die Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten und die laufende und flexible Wissensvermittlung.

Job Rotation: Die Job Rotation ist für alle Unternehmen ein großes Thema. Für die kleineren Unternehmen entspricht sie dem betrieblichen Alltag. Dabei durchlaufen alle Mitarbeiter diverse Aufgabenbereiche. In manchen Betrieben gibt es dennoch eine Spezialisierung auf einen bestimmten Bereich. Durch die unterschiedlichen Auslastungsspitzen in den Arbeitsbereichen und mögliche Ausfälle

werden die Mitarbeiter dennoch bei anderen Produktionsschritten eingesetzt. Die Schwierigkeit ist dann, dass Arbeitsabläufe genau vorgegeben werden. Dadurch wird dem Mitarbeiter der Einstieg in einen neuen Arbeitsbereich erleichtert. In den größeren Betrieben, in denen bereits ein Stationsbetrieb eingeführt wurde, beschränkt sich die Job Rotation hauptsächlich auf die Lehrlinge. Im Zuge ihrer Ausbildung durchlaufen sie alle Stationen, um ein breites Fachwissen aufzubauen. Die Job Rotation dient daher eher als Hilfestellung für die Lehrlingsausbildung in kleinen sowie auch großen Betrieben.

- Die Job Rotation entspricht in kleineren Betrieben dem betrieblichen Alltag, in größeren Unternehmen sind die Stationen bereits zu komplex. Die Methode wird aber gezielt zur Ausbildung der Lehrlinge eingesetzt. Dabei dient sie der Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten.

Traineeprogramme: In keinem der Unternehmen kommt es zur Durchführung von Traineeprogrammen. Die Experten kleinerer Unternehmen sehen keinen Zweck für ihre Unternehmensgröße. Aber auch das größte Unternehmen mit 200 Mitarbeitern findet derzeit keine Anwendung für die Methode. In dem Unternehmen mit 50 Personen durchlaufen neue Angestellte der Arbeitsvorbereitung die einzelnen Stationen der Werkstatt. Somit können technische Pläne besser auf die Arbeitsabläufe abgestimmt werden. Dies wird fallweise auch durchgeführt, wenn der Mitarbeiter bereits länger in der Arbeitsvorbereitung tätig ist, aber sein Praxiswissen aufgefrischt werden soll. Der Ablauf gleicht jedoch eher der Job Rotation als einem Traineeprogramm.

- Traineeprogramme kommen in den betrachteten Unternehmen nicht zum Einsatz. Das allgemeine Feedback ist, dass die Unternehmen dafür zu klein sind. Die Methode erfüllt daher auch keine der ermittelten Anforderungen und kann aus dem Maßnahmenkatalog gestrichen werden. Für die Branche der Tischler und Holzgestalter ist sie nicht relevant.

Übertragung begrenzter Verantwortung: Die Methode wird von den Experten mit Job Enrichment gleichgesetzt. Deshalb sehen sie keinen weiteren Vorteil in der Methode.

- Die Übertragung begrenzter Verantwortung birgt durch die Überschneidung mit Job Enrichment keinen Mehrwert. Sie kann aus dem Maßnahmenkatalog gestrichen werden.

Übertragung von Sonderaufgaben: Bei Unternehmen der Tischlereibranche, welche im Privatsektor tätig sind, kommt es fast bei jedem Auftrag zu Sonderaufgaben, da es sich bei den Werkstücken meist um Einzelstücke und damit Prototypen handelt. (Der Objektbau, beispielsweise Hotels, Ladeneinrichtung etc., wird davon ausgeschlossen.) Durch die Häufigkeit der Sonderaufgaben werden laufend neue Erfahrungen und handwerkliche Fähigkeiten gesammelt. Dieses Wissen kann nicht eins zu eins auf die nächsten Projekte übertragen werden. Aber der Erfahrungsschatz bleibt erhalten und kann für nachfolgende Aufgabenstellungen hilfreich sein. Sonderaufgaben gibt es nicht nur in der Produktion. Auch die Arbeitsvorbereitung ist bei jedem Auftrag aufs Neue gefordert. Neben der Entwicklung neuer Details gilt es auch, die digitalen Fähigkeiten auszubauen, sei es bei Komplikationen durch das Zeichenprogramm oder die Programmierung besonders aufwendiger CNC-Programme. Diese Sonderaufgaben werden häufig High Potentials übertragen, einerseits, damit diese ihre Fähigkeiten ausbauen können und andererseits in der Hoffnung, dass diese die Aufgabe besonders schnell lösen.

- Sonderaufgaben sind ein Teil des betrieblichen Alltags. Sie treten bei so gut wie allen Einzelstücken auf. Die Übertragung auf Mitarbeiter ermöglicht die Entwicklung der handwerklichen Fähigkeiten sowie digitaler Kompetenzen.

Selbststudium: Beim Selbststudium gehen die Expertenmeinungen auseinander. Der Großteil hat es gar nicht ausprobiert oder hat eine Einführung versucht und ist gescheitert. Die Mitarbeiter sind zeigen dafür wenig Interesse. Auf Nachfrage geben die Experten an, dass die Arbeitskräfte es auch nicht richtig machen würden, wenn es ihnen während der Arbeitszeit aufgetragen wird. Probleme sind dabei häufig das geringe Interesse der Mitarbeiter sowie die Bereitstellung der richtigen Unterlagen. Das Selbststudium wird deshalb nur für die Lösung technischer Problemstellungen angewendet. Dies kann aber bereits zu den Sonderaufgaben gezählt werden. Jedoch gibt es ebenso Mitarbeiter, die Eigeninitiative ergreifen und freiwillig die Erforschung von Programmen, Technologien oder Materialien vollziehen. Dies geschieht meist in der Freizeit und in der Regel bei jüngeren Mitarbeitern. Damit das Unternehmen daraus Vorteile generieren kann, ist es relevant, die Unterlagen dazu selbst bereitzustellen. Dann stellt sich allerdings die Frage, ob der Mitarbeiter noch Interesse daran zeigt.

- Wenn das Selbststudium vom Unternehmen angeordnet und geplant wird, können in den Tischlereien keine Erfolge erzielt werden. Die Maßnahme eignet sich daher nicht zur gezielten Wissensvermittlung. Teilweise ergreifen die Mitarbeiter jedoch die Initiative und beginnen damit, sich selbst etwas beizubringen. Ob das Erlernete für das Unternehmen relevant ist, kann dabei nicht garantiert werden. Die Methode eignet sich höchstens zur laufenden und flexiblen Wissensvermittlung, wenn der Arbeitnehmer den entsprechenden Willen aufweist.

Web-Based Training: Das WBT wird von der Mehrheit der Experten als wenig sinnvoll angesehen. Gerade für die Möbelproduktion haben reine E-Learning-Aktivitäten derzeit noch keinen Nutzen, des Weiteren fehlen auch die passenden Programme. Zwei der Experten merken an, dass das WBT zumindest für den Online-Support und eventuell bei der CNC angewendet werden kann. Der allgemeine Tenor spricht sich jedoch gegen die Methode aus.

- Die Maßnahme des WBT kann aus dem Katalog entfernt werden. Die Methode hat keinen nachvollziehbaren Nutzen für die Branche der Tischler und Holzgestalter.

Blended Learning: Das Blended Learning hat für die Experten bereits wieder einen höheren Mehrwert. Gerade durch die Anwendung der CNC-Maschine sind die technischen als auch digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter relevant. Das Blended Learning kombiniert beides. Dadurch kann das Programmieren über Onlinekurse gelernt werden. Dazu stellen Hersteller meist Plattformen bereit, zwischendurch kann das Erlernete praktisch an der Maschine umgesetzt werden. Mit der neuen Erfahrung geht es zurück in den Onlinekurs. Anzumerken ist jedoch, dass die Experten von der strikten Durchführung der in Kapitel 7.8.1 beschriebenen Schritte absehen und einen einfacheren, bedarfsgerechten Ablauf bevorzugen. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass dies nur in Erwägung gezogen wird, wenn der Hersteller die Plattform bereitstellt, da den Unternehmen meist das notwendige Know-how fehlt und der Aufwand der Programmierung den Nutzen übersteigen würde. Die Experten, für die das Blended Learning nicht in Frage kommt, geben an, derzeit keinen Bedarf im Unternehmen zu haben.

- Die Methode des Blended Learnings eignet sich für die Entwicklung digitaler Kompetenzen, vor allem im Hinblick auf CNC-Maschinen. Wichtig ist aber, dass das Programm vom Hersteller bereitgestellt und der Prozessablauf bedarfsgerecht angepasst wird.

Ergänzende Weiterbildungsmethoden: Als ergänzende Methode verweisen fünf der Experten auf externe Schulungen. Dazu zählen Produktschulungen, Schulungen von Lieferanten, Kurse von öffentlichen Anbietern etc., solche Kurse sollten von den Unternehmen unbedingt wahrgenommen werden. Erstens ersparen sich die Unternehmen die Planung und den Aufwand der einzelnen Methoden und zweitens wird bei den Schulungen meist explizites Expertenwissen geteilt. Die Kurse eignen sich je nach Thema für die Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten, die Entwicklung digitaler Kompetenzen sowie die laufende und flexible Wissensvermittlung. Zusätzlich kann durch die Übernahme der Kosten auch zur Mitarbeiterbindung beigetragen werden. Bei den entsprechenden Kursen können darüber hinaus weibliche Mitarbeiter und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund gefördert werden.

- Als ergänzende Weiterbildungsmethoden werden ausdrücklich externe Schulungen angeführt. Diese sollen als zusätzliche Maßnahme in den Katalog aufgenommen werden. Sie können, je nach Kursangebot, alle angegebenen Anforderungen erfüllen.

Aus der Analyse der Experteninterviews konnte abgeleitet werden, dass drei der Bildungsmaßnahmen keine oder nur eine geringe Relevanz für Tischlereien haben. Die Methoden sind Traineeprogramme, die Übertragung begrenzter Verantwortung sowie WBT. Sie werden in Abb. 28 rechts unten dargestellt. Des Weiteren steht die Frage offen, ob sich das Selbststudium für den Einsatz in Handwerksbetrieben eignet. Die relevanten Methoden wurden um die externen Schulungen ergänzt.

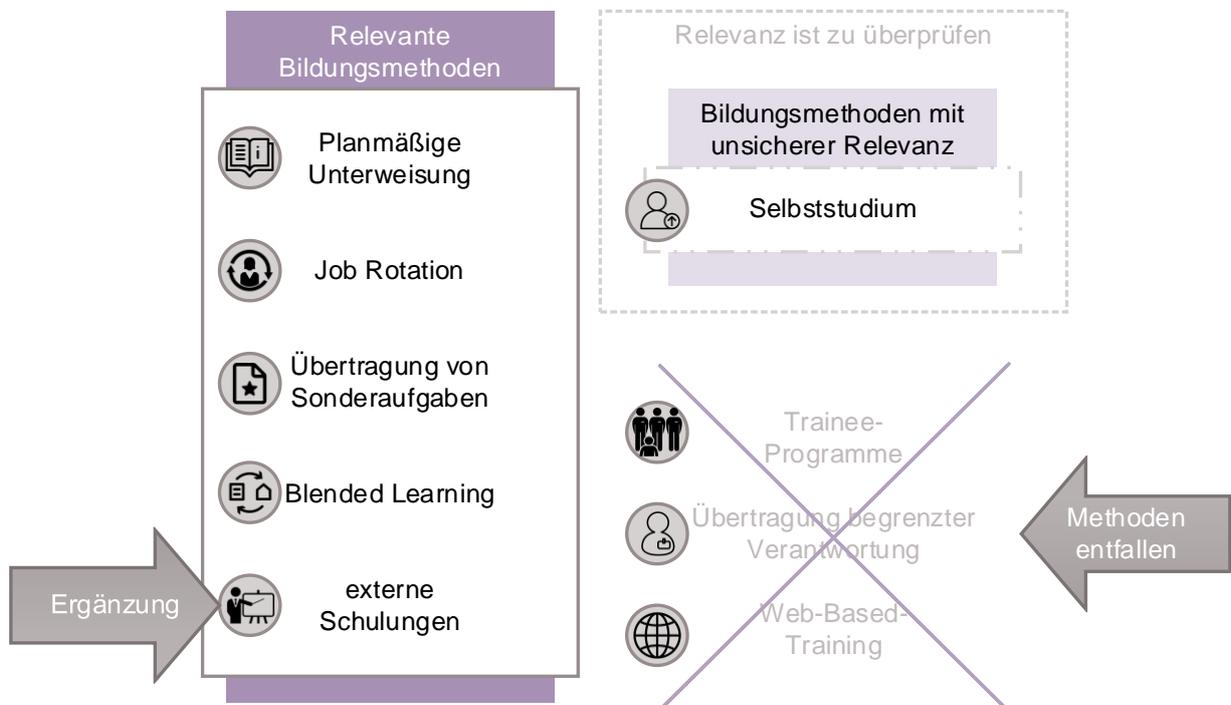


Abb. 28: Praxisrelevanz der Bildungsmethoden, Quelle: Eigene Darstellung.

10.5.5 Modellevaluierung

Einsatz im Unternehmen: Der Großteil der Experten ist der Meinung, dass der Maßnahmenkatalog mit dem dazugehörigen Leitfaden eine gute Hilfestellung für die Praxis ist. Nach der Vornahme der Änderungen, die vorab beschrieben wurden, kann er im Unternehmen implementiert werden. Die angeführten Maßnahmen können genau so umgesetzt werden oder als Anreiz für das weitere Vorgehen dienen. Wichtig ist dabei, dass jedes Unternehmen die Maßnahmen passend zum Betrieb auswählt, da jede Tischlerei anders aufgebaut ist. Methoden, die in einem Betrieb zum Erfolg führen, können in einem zweiten durch einen anderen Aufbau eventuell gar nicht durchgeführt werden. Da der Maßnahmenkatalog hauptsächlich als Hilfestellung dienen soll, sehen die Experten kein Problem darin. Die Auswahl der richtigen Methode muss schlussendlich das Unternehmen treffen. Dazu ist nach Meinung der Experten ratsam, den PE-Prozess als Leitfaden heranzuziehen. Auch der Experte, der keine Anwendung für den Katalog sieht, meint, dass er sehr wohl für neue Ideen herangezogen werden kann. Des Weiteren wird angemerkt, dass der Maßnahmenkatalog optisch ansprechend und klar verständlich ist.

- Der Katalog mit dem Leitfaden ist für den praktischen Einsatz im Unternehmen geeignet. Darüber hinaus ist er klar und verständlich dargestellt. Wichtig ist jedoch, dass das Unternehmen die Maßnahmen an der Beschaffenheit und den speziellen Anforderungen der Organisation ausrichtet.

Weitere Ergänzungen: Vier der Experten sind der Meinung, dass eine zusätzliche Kurzbeschreibung der Methoden sinnvoll wäre, da dadurch nicht bereits am Anfang der umfangreiche Ablauf im Theorieteil der Arbeit studiert werden muss. Eine kurze Beschreibung zu den Schlagworten kann einen guten Überblick bieten. Die auf den ersten Blick ansprechenden Maßnahmen können daraufhin genauer durchgearbeitet werden. Dies würde eine Zeitersparnis in der Konzeptionsphase mit sich bringen.

- Der Maßnahmenkatalog soll mit einer Kurzbeschreibung der Methoden ergänzt werden. Da der Titel der Methoden nicht immer aussagekräftig ist, kann in einer kurzen Beschreibung ein erster Einblick in die Methoden gegeben werden.

Die Evaluierung des Modelles kann damit zusammengefasst werden, dass sich der Maßnahmenkatalog nach der Einarbeitung der Ergebnisse für den Einsatz in Tischlereien eignet. Zusätzlich zu den Änderungen aus den vorangegangenen Kapiteln ist zu empfehlen, eine Kurzbeschreibung der Maßnahmen anzufügen. Gerade beim teilweise geringen Kenntnisstand über PE-Maßnahmen würde das die Unternehmer in der Handhabung des Kataloges unterstützen. Nach einer ersten Vorauswahl kann die detaillierte Beschreibung dann dem Theorieteil entnommen werden.

10.5.6 Zusätzliche Erkenntnisse

Engagement der Mitarbeiter: Aus den Interviews kann herausgefiltert werden, dass das Interesse der Mitarbeiter bei der PE eine große Rolle spielt. Ist der Wille nicht vorhanden, werden auch die Maßnahmen zur Weiterentwicklung wenig erfolgreich sein. Bei der Frage, ob die Arbeitnehmer nun engagiert sind oder nicht, scheiden sich jedoch die Meinungen der Experten. Etwa die Hälfte der Befragten sagt aus, dass das Engagement des Personals sehr gering ist. Vor allem die jungen Mitarbeiter

bringen wenig Motivation mit und sind schwierig zu begeistern. Darüber hinaus werden die Entwicklungsmaßnahmen von einigen als Belastung empfunden. Sie sind mit der täglichen Arbeit bereits vollends ausgelastet und scheuen zusätzliche Tätigkeiten oder Verantwortungen. Die zweite Hälfte der Experten sieht das anders. Sie meint, dass gerade die Jungen eine besondere Motivation an den Tag legen. Sie wollen die Möglichkeit, sich zu entwickeln und brauchen entsprechende Perspektiven. Aber auch die älteren Mitarbeiter zeigen Engagement und wollen ständig etwas Neues lernen. Viele Arbeitnehmer bilden sich darüber hinaus freiwillig in ihrer Freizeit weiter.

- Die Aussagen über das Engagement der Mitarbeiter sind gegensätzlich. Die eine Hälfte meint, die Motivation ist gering, die andere Hälfte widerspricht dem. Es ist wohl abhängig vom Unternehmen, der Situation und dem Mitarbeiter selbst. Fest steht, dass ein erhöhtes Interesse den Erfolg der PE-Maßnahmen positiv beeinflusst.

Wissenstransfer von implizitem Wissen: Neben den Weiterbildungsmethoden, in denen hauptsächlich explizites Wissen weitergegeben wird, ist es wichtig, auch implizites Wissen zu transferieren. Das implizite Wissen ist personengebunden und entsteht zu großen Teilen durch die Sammlung von Erfahrungen. Mitarbeiter, die länger im Unternehmen sind, haben in der Regel einen größeren Wissensumfang. Diese Kenntnisse müssen dem Unternehmen erhalten bleiben, falls der Arbeitnehmer unerwartet ausfällt oder aus dem Unternehmen austritt. Dazu muss das Wissen laufend weitergegeben werden. Es ist ein Irrglaube, dass dies automatisch geschieht. Das Unternehmen muss die Mitarbeiter aktiv dazu anhalten.

- Der Transfer von implizitem Wissen wird häufig außer Acht gelassen. Doch gerade diese Kenntnisse müssen unbedingt rechtzeitig transferiert werden, da explizites Wissen durch Schulungen und Weiterbildungen erworben werden und rasch erfolgen kann. Implizites Wissen fundiert auf Erfahrungswerten. Die Sammlung dessen kann über Jahre dauern.

Weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung: Die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen wird von allen Experten als besonders wichtig erachtet. Im Laufe der Gespräche werden weitere Möglichkeiten zur Erhöhung der Bindung genannt. Diese sollen an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Ein Thema ist dabei die Höhe der Entlohnung. Es gibt Branchen im Handwerk, in denen eine weitaus höhere Entlohnung als bei Tischlern üblich ist. Dies liegt unter anderem am geltenden Kollektivvertrag. Um gute Mitarbeiter zu halten, sollen diese auch entsprechend entlohnt werden. Aber der Lohn spielt nach anderen Experten mittlerweile eine untergeordnete Rolle, wenn sich der Mitarbeiter wohl fühlt. Dafür raten die Befragten dazu, ein familiäres Betriebsklima aufzubauen sowie das Personal in Entscheidungen miteinzubeziehen. Dadurch fühlt es sich wertgeschätzt und die Zufriedenheit steigt. Darüber hinaus sollen den Arbeitnehmern genügend Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Nimmt der Mitarbeiter die Bildungsmaßnahmen an, kann er über einen entsprechenden Zeitraum vertraglich an das Unternehmen gebunden werden.

- Die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter ist essenziell für den Erfolg des Unternehmens. Dazu sollen sich Unternehmen nicht nur der PE-Methoden bedienen, sondern auch weitere Maßnahmen ergreifen.

Stellenwert der Lehrlingsausbildung: Die Lehrlingsausbildung nimmt im Zuge der PE einen besonderen Stellenwert ein. Die Unternehmen nehmen die fundamentale Rolle motivierter Lehrlinge schon lange wahr, da nur durch die Ausbildung neuer Tischler dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann. Darüber hinaus kann der Lehrling während der Lehrzeit noch entsprechend geformt werden. Das bedeutet, dass er die geltenden Qualitätsstandards des Unternehmens und entsprechende Arbeitsweisen annimmt. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Betrieb nach der Lehrzeit einen ausgebildeten Facharbeiter erhält, der mit dem Unternehmen und den Abläufen vertraut ist. Dadurch entfallen die aufwendige Personalsuche und damit verbundene Einschulungsphasen. Aber auch hier gilt, je engagierter der Lehrling selbst ist, umso besser greifen auch die Methoden zur Weiterbildung und Förderung.

- Die Lehrlingsausbildung spielt für alle Experten eine essenzielle Rolle. Der Maßnahmenkatalog kann daher auch als Hilfestellung für die Lehrlingsausbildung herangezogen werden. Die Methoden dienen zur Ergänzung der Berufsschulausbildung.

Stellenwert des Handwerkes: Der allgemeine Stellenwert des Handwerkes hat nach Experten über die letzten Jahrzehnte abgenommen. Dies betrifft auch die Branche der Tischler und Holzgestalter. Der niedrige Stellenwert hat zur Folge, dass beispielsweise Eltern ihren Kindern von einer Lehre im Handwerk abraten. Eine höhere Schule mit Matura hat für diese einen höheren Wert. Dies kann auch an den Lehrlingszahlen über die letzten Jahre abgelesen werden. Des Weiteren wird angemerkt, dass sich die Arbeitnehmer nicht mehr schmutzig machen oder körperlich betätigen wollen. Sie bevorzugen Arbeiten, die über den Computer durchgeführt werden. Manche Experten sind dadurch jedoch positiv gestimmt. Sie nehmen wahr, dass der Stellenwert ihres Berufes durch den Einsatz neuer Technologien langsam wieder steigt.

- Das Handwerk hat in der Gesellschaft einen geringen Stellenwert. Dies macht sich auch in der sinkenden Anzahl qualifizierter Facharbeiter bemerkbar. Die Hoffnung ist, dass die fortschreitende Digitalisierung die Arbeit auch für jüngere Personen attraktiver macht.

Die zusätzlichen Erkenntnisse werden von einer Vielzahl der Experten immer wieder angesprochen. Sie dienen vor allem als ergänzende Informationen für ein besseres Verständnis der Branche. Für eine präzisere Aussage müssen die Erkenntnisse genauer analysiert werden. Dies übersteigt allerdings den Rahmen der Arbeit. Dennoch ist es wichtig, die einzelnen Punkte bei der Planung der PE nicht außer Acht zu lassen.

11 ANPASSUNG DES MAßNAHMENKATALOGES

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der Experteninterviews schrittweise in den Maßnahmenkatalog eingearbeitet. Erst werden die Anforderungen, gefolgt vom PE-Prozess, abgestimmt. Daraufhin wird die Überarbeitung der Methoden durchgeführt. Die Anpassung erfolgt schrittweise, um am Ende den Maßnahmenkatalog mit dem Prozessablauf zusammenzuführen. Es ist nochmals anzumerken, dass die Überarbeitung explizit auf die Branche der Tischler und Holzgestalter erfolgt.

Anforderungen an die Personalentwicklung: In den Experteninterviews wurden sechs der sieben Anforderungen als solche bestätigt. Bei der Förderung der weiblichen Mitarbeiter waren sich die Befragten jedoch uneinig. Die Hälfte sieht einen Bedarf in der Förderung, die andere Hälfte sieht keinen. Es zählt demnach nicht zu den wichtigsten Anforderungen, für manche Unternehmen besteht der Bedarf aber dennoch. Dadurch bleibt die Anforderung im Katalog erhalten. Sie wird jedoch, wie in Abb. 29 dargestellt, farblich hinterlegt. In der Mitte werden die beiden ergänzenden Herausforderungen aus den Interviews dargestellt. Diese sind die Steigerung der Attraktivität des Handwerkes und die Förderung der Work-Life-Balance. Sie werden nicht in den Katalog aufgenommen. Beide wurden in den Gesprächen nur einmal erwähnt. Darüber hinaus muss erst geprüft werden, ob die PE die richtigen Instrumente für diese Anforderungen bietet. Dies würde den Rahmen der hier vorliegenden Arbeit übersteigen.



Abb. 29: Anforderungen an die PE der Tischler und Holzgestalter, Quelle: Eigene Darstellung.

Methoden: In Abb. 30 wird der Maßnahmenkatalog mit den eingearbeiteten Erkenntnissen dargestellt. Die Methoden, die nicht als sinnvoll erachtet wurden, sind durchgestrichen. Neue Methoden einer Anforderung sind hell eingefärbt. Neu in dem Sinne, dass sie im Ursprungsmodell noch nicht als Maßnahme für die Anforderung empfohlen wurden. Die grau eingefärbte Methode, das Selbststudium, kann vom Unternehmen fallweise herangezogen werden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ist nach Experten relativ gering, aber nicht gänzlich auszuschließen. Für die Unterstützung des Productive Ageings wurden keine PE-Methoden als sinnvoll erachtet. Es wäre anzuraten, dafür auf passende Arbeitszeitmodelle zu setzen, welche jedoch nicht Thema dieser Arbeit sind. Informationen dazu können aus der entsprechenden Literatur entnommen werden. Workshops und Wettbewerbsteilnahmen wurden nicht in den Maßnahmenkatalog aufgenommen. Es wurde je nur von einem Experten auf die entsprechende Maßnahme hingewiesen. Daher sollte die Relevanz der Methoden erst geprüft werden. Dies würde jedoch den Rahmen der hier vorliegenden Thesis übersteigen.

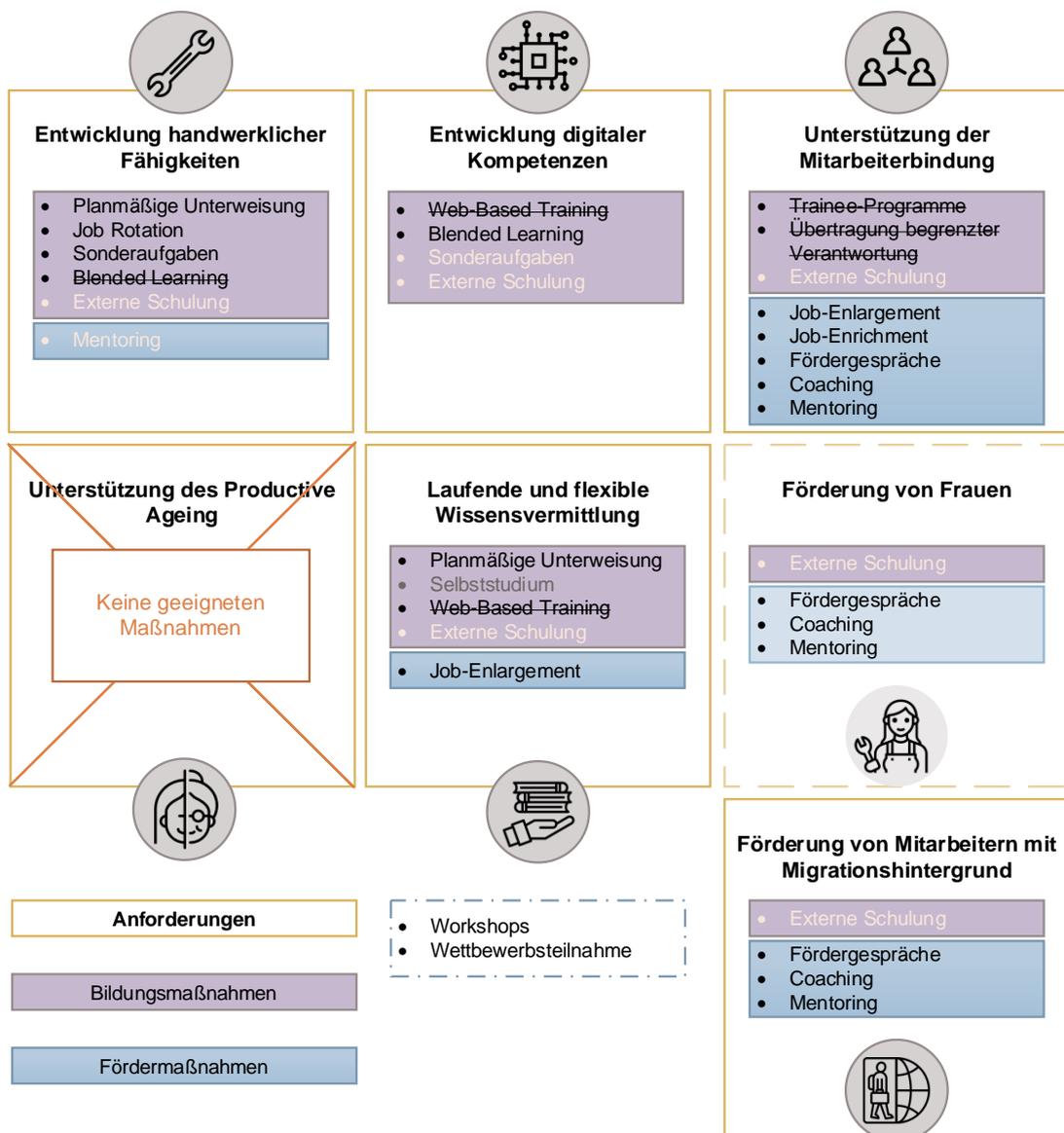


Abb. 30: Anpassung des Maßnahmenkataloges an die Tischler und Holzgestalter, Quelle: Eigene Darstellung.

PE-Prozess: Angemerkt wurde, dass im ersten Prozessschritt ein großes Augenmerk auf die Kunden des Unternehmens gelegt werden muss. Der Kunde ist Teil des Umfeldes des Betriebes. Des Weiteren wurde der Schritt der Zielformulierung in zwei Bereiche gegliedert, nämlich in lang- und kurzfristige Ziele, siehe Abb. 31. Letztere werden häufiger angepasst, da sie sehr stark von der Auftragslage des Unternehmens abhängig sind. Welche Ziele lang- bzw. kurzfristig sind, muss vom Unternehmen selbst entschieden werden. Langfristige Ziele können über mehrere Jahre fixiert werden, kurzfristige Ziele betreffen dagegen einen Zeitraum von Wochen oder Monaten.

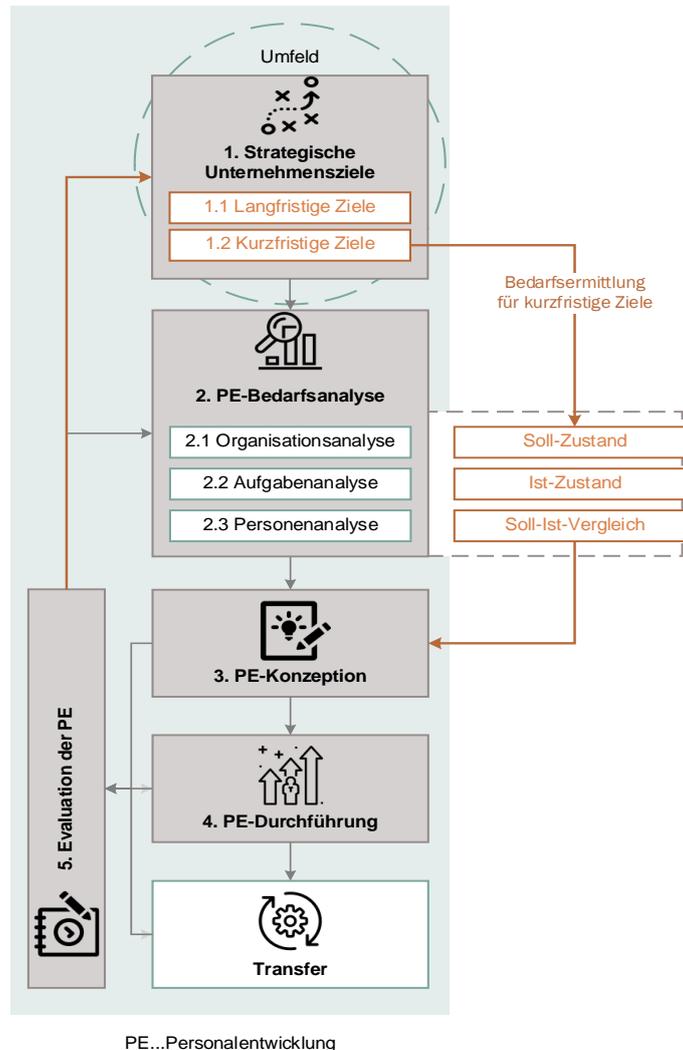


Abb. 31: Angepasstes Prozessmodell der PE, für Tischler und Holzgestalter, Quelle: In Anlehnung an Mattenlott/Ryschka/Solga (2011), S. 24.

Dies beeinflusst auch die Bedarfsanalyse. Die Experten haben die ursprüngliche Analyse bestätigt. Sie warfen jedoch ein, dass auch eine weniger detaillierte Alternative attraktiv ist. Dafür wird eine vereinfachte Bedarfsanalyse in Anlehnung an Becker (2011) herangezogen. Im ersten Schritt werden die Soll-Leistung und das Soll-Verhalten aus den Zielen abgeleitet. Dazu wird eine Analyse des Soll-Zustandes durchgeführt. Im nächsten Schritt folgt die Analyse der Adressaten der PE. Diese sind die Mitarbeiter, die für die Entwicklungsmaßnahmen in Frage kommen. Anhand der Analyse werden die Ist-Leistung und das Ist-Verhalten ermittelt. Im dritten Schritt wird ein Vergleich von Ist- und Soll-Zustand durchgeführt. Besteht eine Differenz zwischen den Werten, muss die Ursache dafür abgeklärt werden.

Hier gibt es nach Becker drei Möglichkeiten, die Gründe für die Differenz sind das Können, das Wollen oder das Dürfen der Mitarbeiter. Liegt es am Dürfen, müssen den Arbeitnehmern die angemessenen Verantwortungen übertragen werden. Scheitert es am Wollen, ist es entscheidend, den Mitarbeiter entsprechend zu motivieren. Bildet das Können das Hindernis, ist das Management verantwortlich dafür, den Mitarbeiter zielführend zu schulen.¹⁵⁷ In allen drei Fällen können die Methoden aus dem Maßnahmenkatalog herangezogen werden. Diese verkürzte Bedarfsermittlung ist dann anzuraten, wenn es um die Erreichung kurzfristiger Ziele geht. Für eine umfangreichere Planung sollte der ursprüngliche Ablauf gewählt werden.

Der weitere Ablauf bleibt weitestgehend unverändert, ausschließlich bei der Evaluierung gibt es eine Ergänzung. Die Ergebnisse dieser werden bis in die Formulierung der Unternehmensziele zurückgeführt. Somit können die Ziele an auftretende Themen und Herausforderungen des Entwicklungsprozesses angepasst werden.

In Abb. 32 ist der angepasste Maßnahmenkatalog als Ganzes mit dem dazugehörigen PE-Prozess dargestellt. Als Ergänzung befindet ist in Anhang 5 eine Tabelle mit der Kurzbeschreibung der Maßnahmen. Die Tabelle dient als Erklärungs- und erste Entscheidungshilfe für die Auswahl der entsprechenden Methode. Für die genauere Erläuterung wird auf das dazugehörige Kapitel der Arbeit verwiesen.

¹⁵⁷ Vgl. Becker (2011), S. 31 ff.

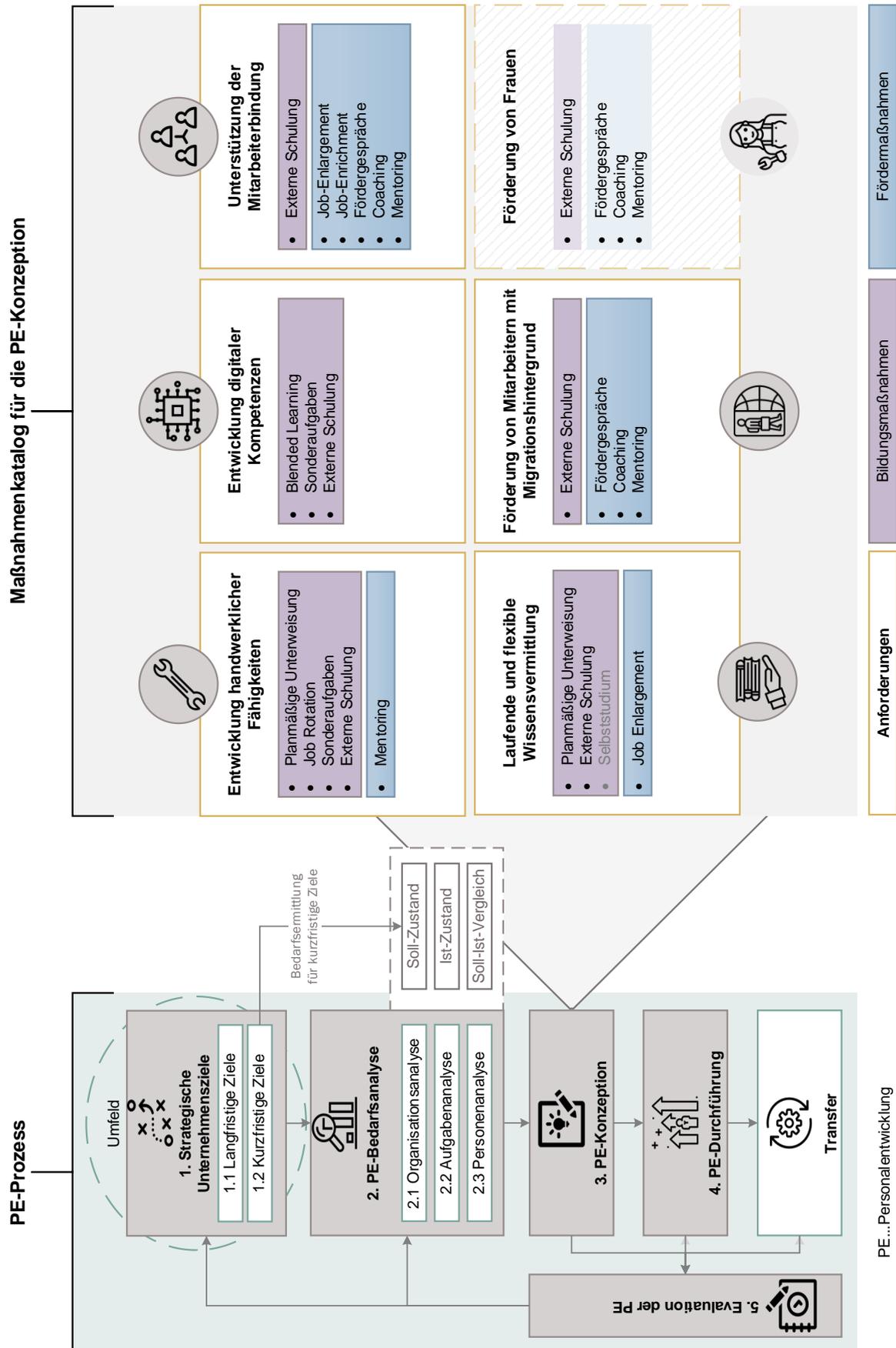


Abb. 32: Maßnahmenkatalog mit Prozessablauf für die PE der Branche Tischler und Holzgestalter, Quelle: Eigene Darstellung.

12 PRAXISANWENDUNG IN DER TISCHLEREI HASENBURGER

In diesem Kapitel wird die Praxisanwendung des Maßnahmenkataloges in der Tischlerei Hasenburger beschrieben. Die Umsetzung erfolgte von Mai bis Oktober 2020. Als Leitfaden wurde der ermittelte Prozessablauf herangezogen.

Die Tischlerei Hasenburger wurde im Jahr 2000 von Herrn Ing. Wolfgang Hasenburger gegründet. Das Unternehmen befindet sich in St. Margarethen an der Raab und umfasst neun Mitarbeiter. Darunter befinden sich auch drei Lehrlinge, aufgeteilt über das zweite, dritte und vierte Lehrjahr. Drei Facharbeiter arbeiten im Bereich der Werkstätte und der Montage. Die Arbeitsvorbereitung wird Größtenteils von einem Mitarbeiter unternommen. Dieser hat die Ausbildung zum Tischlermeister abgelegt. Eine Person dient als Unterstützung, des Weiteren ist sie für finanzielle und administrative Tätigkeiten zuständig. Darüber hinaus ist eine Person mit dem Marketing betraut. Die Tischlerei ist hauptsächlich im Privatsektor tätig. Die Aufträge reichen von Küchen über Garderoben bis hin zu Schlafzimmereinrichtungen. Bei den Projekten handelt es sich immer um Einzelanfertigungen. Bearbeitet werden vor allem Holz- und Mineralwerkstoffe, Arbeiten mit Metall, Glas, Stein oder Stoff werden von entsprechenden Lieferanten übernommen. Im Zuge des 20-jährigen Jubiläums entstand der Wunsch des Unternehmers, die Positionierung der Tischlerei zu überarbeiten. Dazu wurde 2019 nicht nur ein neues Marketingkonzept entwickelt, sondern auch eine Umstrukturierung der Prozessabläufe ins Auge gefasst.

12.1 Unternehmensziele und Bedarfsermittlung

Ende 2019 wurde das Projekt der Neupositionierung und -Orientierung durch die Unternehmensleitung angestoßen. In einem ersten Meeting mit Herrn Hasenburger und zwei Mitarbeitern wurden das Produkt, der strategische Wettbewerbsvorteil sowie die Kunden des Unternehmens definiert. Auch weitere Stakeholder wie Wettbewerber und Lieferanten wurden genauer betrachtet. Den ausschlaggebenden Input für die Unternehmensziele bildete eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, SWOT) des Unternehmens. Dazu wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt. Hierbei werden in einer Matrix die internen Stärken und Schwächen den externen Chancen und Risiken gegenübergestellt. Unter den Stärken wurden etwa das junge Team und die Flexibilität angeführt, unter den Schwächen die veralteten Maschinen sowie der Platzmangel in der Tischlerei. Als Chance wurde vor allem die Entwicklung der Technik gesehen, als Risiko hingegen der Fachkräftemangel. Auf Grund dieser Faktoren wurden Strategien für das weitere Vorgehen des Unternehmens abgeleitet. Die größten Bereiche waren dabei die intensive Vermarktung und Vermittlung entsprechender Werte, die Erneuerung und Erweiterung des Maschinenparks sowie die Aus- und Weiterbildung der eigenen Fachkräfte. Als langfristige Ziele wurden daraus die Digitalisierung der Maschinen sowie Prozessabläufe, die laufende Entwicklung der Mitarbeiter und ein nachhaltiges Marketingkonzept abgeleitet.

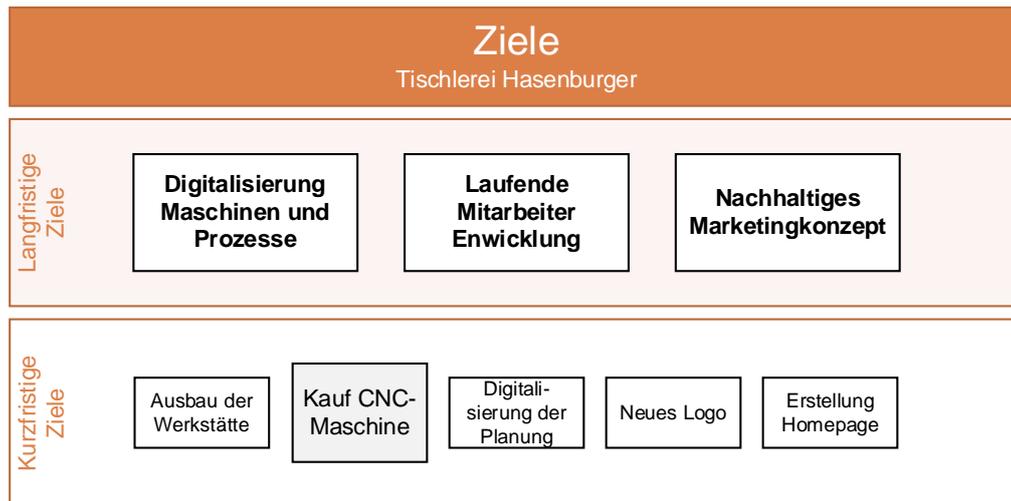


Abb. 33: Ziele der Tischlerei Hasenburger, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Abb. 33 ersichtlich, wurden aus den langfristigen Zielen **kurzfristige Ziele** für das Jahr 2020 abgeleitet. Diese sind:

1. Der Ausbau der Werkstätte, um den Platzbedarf besser zu decken.
2. Die Anschaffung einer CNC-Maschine zur Steigerung der Effizienz und Effektivität. (Bei der CNC-Anlage handelt es sich um eine Werkzeugmaschine, die automatisiert und hoch präzise arbeitet. Materialien wie Platten aus Holzwerkstoff werden auf die Maschine aufgespannt und mit unterschiedlichen Fräs- und Bohrwerkzeugen bearbeitet. Für die Bearbeitung müssen vorab die entsprechenden Programme erstellt werden.)
3. Die Digitalisierung der Planung und administrativer Tätigkeiten.
4. Die Entwicklung eines neuen Logos.
5. Die Erstellung einer Homepage und einer Social Media-Plattform.

Für den PE-Prozess wurde das zweite, kurzfristige Ziel herangezogen. Die anderen Ziele werden vom Unternehmen ebenso verfolgt. An dieser Stelle wird jedoch nicht näher darauf eingegangen, da dies den Rahmen der Masterarbeit übersteigen würde.

Nach der Entscheidung für den Kauf und der Bestellung der CNC-Maschine im Jänner 2020 fand Anfang Mai 2020 das erste Meeting für die PE statt. Da das Ziel vorab bereits bestimmt wurde, konnte mit der **Bedarfsanalyse** gestartet werden. Bei dem Meeting wurden die notwendigen Kompetenzen für die Bedienung und die Arbeit mit der Maschine bestimmt. Für die Ermittlung der Werte wurden Gespräche mit dem Maschinenlieferanten und den Mitbewerbern mit ähnlichen Anlagen geführt. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde der Soll-Zustand ermittelt. Die notwendigen Fachkenntnisse umschließen die Bedienung und die Wartung der Maschine, das Wissen über Frästechniken und die Softwareprogrammierung. Diese Kompetenzen bilden den Soll-Zustand.

Um den Ist-Zustand zu ermitteln, mussten im ersten Schritt die Mitarbeiter ausgewählt werden, die zukünftig mit der Maschine arbeiten. Die Vorauswahl erfolgte anhand der aktuellen Tätigkeit bzw. der Verknüpfung dieser zu der neuen Maschine. Im nächsten Schritt wurde das persönliche Gespräch mit den Betroffenen gesucht. Dabei wurde abgeklärt, ob Interesse an der Weiterbildung besteht und die

vorhandenen Kompetenzen wurden abgefragt. Die Gespräche erfolgten Ende Mai 2020. Folgend werden die ausgewählten Fachkräfte inklusive ihrer Fachkompetenzen beschrieben.

- **Mitarbeiter 1:** Der Mitarbeiter ist für die Arbeitsvorbereitung der Tischlerei zuständig. Dabei erstellt er die technischen Pläne, welche in der Werkstätte umgesetzt werden. Anhand seiner Zeichnungen werden später die Programme für die CNC-Maschine geschrieben bzw. sollte er das auch selbst übernehmen können. Er hat ein wenig Erfahrung mit der Programmierung.
- **Mitarbeiter 2:** Zum Zeitpunkt des Projektstarts ist er im vierten Lehrjahr zur Ausbildung als Tischlereitechniker. Er wird nach der Lehre die Erstellung der CNC-Programme sowie die Bedienung der Maschine übernehmen. Durch die Berufsschule hat er bereits Erfahrung mit der Programmierung ähnlicher Maschinen. Des Weiteren hat er grundlegende Kompetenzen im Umgang mit CNC-Anlagen sowie Wissen über Frästechniken.
- **Mitarbeiter 3:** Der Mitarbeiter ist der Hauptverantwortliche für die Prozessschritte, für deren Unterstützung die CNC-Maschine eingeführt wird. Ab der Inbetriebnahme der Anlage ist er auch für die Bedienung dieser zuständig. Der Mitarbeiter konnte in früheren Unternehmen bereits Erfahrungen mit CNC-Maschinen sammeln. Die Arbeit liegt mehrere Jahre zurück, darüber hinaus handelte es sich um Geräte anderer Hersteller.

Aus der Analyse der Soll- und Ist-Kompetenzen konnte der Bedarf an PE-Maßnahmen abgeleitet werden. Alle drei Mitarbeiter benötigen Fachkompetenzen im Bereich der Softwareprogrammierung sowie der Bedienung und der Wartung der Maschine. Hinsichtlich der Frästechniken verfügen die Mitarbeiter durch die Arbeit im betrieblichen Alltag bereits über ausreichend Kompetenzen.

12.2 Auswahl, Planung und Durchführung der Methoden

Auf Basis des zuvor ermittelten Bedarfes wurde im Juni 2020 ein Meeting für die **PE-Konzeption** abgehalten. Für die Arbeit mit dem Maßnahmenkatalog wurden die notwendigen Kompetenzen den entsprechenden Anforderungen zugeordnet. Die Softwareprogrammierung und auch der Umgang mit der Maschine fallen unter die Entwicklung digitaler Kompetenzen. Die Bedienung und die Wartung werden jedoch auch zur Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten gezählt. Für einen umfassenderen Blick wurden die PE-Methoden beider Kategorien betrachtet. Die Autorin hat die einzelnen Maßnahmen vorgestellt, um eine ideale Auswahl treffen zu können. Als Methoden wurden das Blended Learning, eine externe Schulung sowie eine Unterweisung ausgewählt. Alle drei Facharbeiter nahmen am Blended Learning und der externen Schulung teil. Die Unterweisung an der Maschine erfolgte für Mitarbeiter zwei und drei, da Mitarbeiter eins die Anlage selbst nicht bedient.

Das **Blended Learning** startete im Juni und lief bis September 2020. Das Ziel der Methode war es, die Mitarbeiter hinsichtlich der Programmierung der Maschine zu schulen. Die Online-Plattform wurde vom Lieferanten der Maschine bereitgestellt. Dadurch entstanden für das Unternehmen keine zusätzlichen Kosten. Alle drei Personen erhielten einen Online-Zugang. Auf der Plattform wurden Lehrvideos und Unterlagen angeboten, welche die Mitarbeiter in der Freizeit durcharbeiten konnten. Nach einem abgeschlossenem Informationsblock konnten die Inhalte über die Online-Plattform geübt werden. Um den Fortschritt in der Weiterbildung zu fördern, wurde alle drei Wochen ein Meeting abgehalten. Diese

Besprechungen fanden während der Arbeitszeit statt. Beteiligt waren die drei Fachkräfte sowie der Geschäftsführer. Bei den Meetings wurden Themen besprochen, die während der Selbstlernphase aufgetreten sind. Den Abschluss der Phase bildete die externe Schulung beim Lieferanten. Dort konnten die letzten ungelösten Themen aufgeklärt werden.

Die **externe Schulung** fand Anfang September direkt beim Lieferanten statt und ging über drei Tage. Die Schulung wurde bereits beim Kauf vereinbart und konnte ohne weitere Kosten von zwei auf drei Mitarbeiter erweitert werden. Ziel der Schulung war es, das Gelernte des Blended Learnings nochmals zu fixieren und etwaige Fragen zu beantworten. Dazu wurden nochmals alle Inhalte der Onlineplattform wiederholt. Bei der Schulung wurde ausschließlich die Arbeit am Computer, also das Programmieren, unterrichtet. Die Maschine selbst wurde noch nicht bedient. Zum Abschluss der Schulung wurde wieder ein Meeting im Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden die Inhalte nochmals durchgesprochen und die Erfahrungen mit dem Geschäftsführer geteilt.

Als letzter Schritt wurde im Oktober eine **Unterweisung** an der installierten Maschine durchgeführt. Diese Unterweisung erfolgte durch den Servicetechniker des Lieferanten. Das Ziel war die Schulung hinsichtlich Bedienung und Wartung der Maschine. Auch die Unterweisung konnte im Kaufvertrag mit ausgehandelt werden. Bei der Durchführung kam es jedoch zu einigen Herausforderungen. Nach der verspäteten Anlieferung der Anlage traten einige Fehler an der Maschine und in der Kommunikation mit dem Servicetechniker auf. Dadurch musste die Maßnahme um eine Woche verschoben werden. Nach der nochmaligen Inbetriebnahme konnte die Unterweisung durchgeführt werden. Die Arbeitsschritte sowie die Wartung wurden vom Techniker vorgeführt und von den Mitarbeitern wiederholt. So wurden alle Themen und auftretende Fragen abgearbeitet. Den Abschluss der Unterweisung bildeten die Erstellung von Fräsprogrammen für einen realen Auftrag sowie die Abarbeitung dieser Programme auf der Maschine.

12.3 Transfer und Evaluation

Am 09. Oktober ging die Maschine in Vollbetrieb. Ab diesem Zeitpunkt konnte der **Transfer** des Erlernten in die Praxis beginnen. Für Mitarbeiter zwei begann der Praxistransfer unverzüglich, da er die Erstellung der Programme übernommen hatte. Als Basis dazu dienten die Pläne, die von Mitarbeiter eins erstellt wurden. Mitarbeiter zwei übernahm zu Beginn auch die Bedienung der Maschine. Mitarbeiter drei konnte dies erst mit einer Verzögerung übernehmen, da zu Beginn zu wenig Zeit für die Übergabe von Mitarbeiter zwei zu drei eingeplant wurde. Im täglichen Betrieb erstellen Mitarbeiter eins bzw. eine weitere Mitarbeiterin die technischen Pläne. Es erfolgt eine Übergabe an Mitarbeiter zwei, welcher die Fräsprogramme schreibt. Dieser überspielt die Daten auf die CNC-Maschine, an der Mitarbeiter drei die Bearbeitung der Materialien übernimmt. Die Wartung wird von Mitarbeiter zwei und drei durchgeführt.

Die **Evaluierung** des PE-Prozesses erfolgte laufend ab der Durchführung der PE-Methoden. Im Zuge der Meetings für den Informationsaustausch wurden auch die Methoden selbst evaluiert. Zu Beginn des Blended Learnings wurde etwa festgestellt, dass die notwendige Selbstdisziplin für die eigenständige Weiterbildung ein Hindernis darstellt. Auf Grund dieser Information wurden häufigere Zwischenbesprechungen eingeführt. Durch den gemeinschaftlichen Ansatz und die Setzung kurzfristiger Ziele wurde die E-Learning-Plattform stärker genutzt und die Mitarbeiter fühlten sich motivierter. Bei der ersten Unterweisung an der Maschine konnten durch einen Gesprächsaustausch rasch Schwierigkeiten

ausgemacht werden. Die Mitarbeiter konnten den Angaben des Unterweisers nicht ausreichend folgen. Erstens gab es eine sprachliche Barriere und zweitens scheiterte es an den unzureichenden Fachkenntnissen des Servicetechnikers. Durch die Evaluierung konnte schnell reagiert und ein anderer Servicetechniker engagiert werden.

Für die Evaluierung des Praxistransfers wurde eine Woche nach Transferstart das erste Meeting durchgeführt. Aus dem Meeting konnte geschlossen werden, dass für den Transfer zu wenig Zeit eingeplant wurde. Als Gegenmaßnahme wurden längere Zeitfenster für Übergaben und die Abstimmung von Abläufen fixiert. Des Weiteren wurde angemerkt, dass Mitarbeiter eins bis dato keine Tätigkeiten mit oder an der Maschine übernommen hatte. Dies ist auf die hohe Auslastung des Mitarbeiters zurückzuführen. Die Geschäftsführung fasste den Entschluss, dass die Fachkraft auch keine weiteren Aufgaben an der Maschine übernimmt, da eine Entlastung und die Umstrukturierung der Tätigkeiten des Arbeitnehmers derzeit nicht in Frage kommen. Mitarbeiter eins hätte demnach keine Weiterbildung in diesem Umfang benötigt. Die Auslastung der Mitarbeiter müsste bereits in der Konzeptionsphase genauer betrachtet werden. Mit Ausnahme dieser Themen erfolgte der Transferstart ohne weitere Hindernisse und das Gelernte konnte bereits in die Praxis umgelegt werden. Für den weiteren Verlauf wurden zweiwöchentliche Besprechungen angesetzt. Dadurch soll der Transfer laufend evaluiert und verbessert werden.

12.4 Lessons Learned

Durch eine umfangreiche Umfeldanalyse konnten die Unternehmensziele klar definiert werden. Als Hilfestellung bietet es sich an, entsprechende Analysemethoden zu verwenden. Im Fall der Tischlerei wurde vor allem durch die SWOT-Analyse der größte Input gesammelt, da darin viele Erkenntnisse aus der Analyse der Kunden, des Produktes und des restlichen Umfeldes zusammengeführt werden konnten. Werden aus den langfristigen Zielen in Folge konkrete und kurzfristige Ziele abgeleitet, genügt es, eine weniger umfangreiche Bedarfsermittlung durchzuführen. Es empfiehlt sich jedoch, auch die Auslastung der Mitarbeiter genauer zu betrachten. Dies wurde in der Tischlerei verabsäumt, wodurch Mitarbeiter 1 weitestgehend umsonst geschult wurde. Für die laufende PE möchte der Geschäftsführer die detaillierte Bedarfsermittlung mit Organisations-, Aufgaben- und Personenanalyse einführen. Er vertritt die Meinung, dass dadurch mehr Inputs gesammelt werden können und die PE nachhaltiger gestaltet werden kann, da die Ausrichtung auch an den langfristigen Unternehmenszielen erfolgt.

Bei der Auswahl der Methoden ist aufgefallen, dass es wichtig ist, die ermittelten Ziele der PE der entsprechenden Anforderung des Kataloges zuzuordnen. Wurde das erledigt, bietet der Maßnahmenkatalog eine gute Hilfestellung für die Bestimmung der Maßnahmen, da Methoden in Betracht gezogen werden, die dem Management nicht bekannt sind oder deren Umsetzung nicht in Erwägung gezogen wurde. Als Zusatz zum Maßnahmenkatalog ist eine Beschreibung jedoch unerlässlich. Um die Planung und Umsetzung weiter zu erleichtern, empfiehlt es sich, Rücksprache mit Lieferanten, Partnern oder externen Anbietern zu halten. Diese haben häufig eigene Dokumente oder Plattformen, die sie frei oder entgeltlich zur Verfügung stellen. Durch die Nutzung der Ressourcen kann der Planungs- und Kostenaufwand der Methoden stark verringert werden. Die endgültige Umsetzung der PE muss gut geplant und auch die Teilnehmer müssen entsprechend informiert werden. Die Einführung

von regelmäßigen Besprechungen für den Informationsaustausch hat sich als sinnvoll erwiesen. Bei der gesamten Planung darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Mitarbeiter für den Zeitraum der Weiterbildung keinen oder nur einen geringen Beitrag zum Alltagsgeschäft liefern. Die Kapazitäten müssen demnach entsprechend geplant und freigegeben werden.

Im Unternehmen wurde der Transfer in die Praxis als stockend wahrgenommen. Während ein Mitarbeiter durchgehend gefordert wurde, konnte ein anderer mit der Anwendung erst verspätet starten. Der Dritte kam gar nicht zur Umsetzung des Erlernten. Wichtig ist es, den Praxistransfer entsprechend zu planen. Das heißt, dass am Anfang ausreichend Zeit für die Einarbeitung und einen entsprechenden Informationsaustausch eingeplant wird. Hier ist damit zu rechnen, dass die Aufträge anfangs langsamer abgearbeitet werden. Ist zu Beginn bereits ein großer Zeitdruck vorhanden, kommt es häufiger zu Fehlern. Wird der Transfer ordentlich und strukturiert durchgeführt, stellen sich nachhaltigere Erfolge ein. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch, dass die Mitarbeiter dennoch entsprechend gefordert werden. So fiel auf, dass durch die reine Eigeninitiative in der Umsetzung nur geringe Erfolge erzielt werden konnten. Ein weiterer Beitrag für einen erfolgreichen Transfer kann durch die laufende Evaluierung geleistet werden. Dadurch werden aufkommende Themen schnell behandelt und der Ablauf kann optimiert werden. Darüber hinaus ist zu empfehlen, die Evaluierung auf die vorangegangenen Prozessschritte auszuweiten. So können auch diese verbessert und die Informationen in andere PE-Projekte aufgenommen werden. In jedem Fall muss darauf geachtet werden, dass die Rückführung der Erkenntnisse durchgeführt wird. Ein reines Herausarbeiten der Fehler ohne entsprechende Verwertung hat keinen unternehmerischen Vorteil und führt zu Unmut unter den Mitarbeitern.

Zusammenfassend bildete der Maßnahmenkatalog eine gute Grundlage für den PE-Prozess der Tischlerei Hasenburger. Vor allem konnten Methoden umgesetzt werden, die vorab nicht in Betracht gezogen wurden. Der PE-Prozess konnte als Leitfaden herangezogen werden, wodurch der Ablauf wesentlich unterstützt und strukturiert wurde. Das Unternehmen möchte weiter an der PE und dem Katalog festhalten und wird die gewonnenen Erkenntnisse in ihre PE einarbeiten.

13 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Aus den Ergebnissen der hier vorliegenden Arbeit lässt sich ableiten, dass der Maßnahmenkatalog geeignet ist, um die Mitarbeiter der Branche Tischler und Holzgestalter zielgerichtet zu entwickeln.

Der Katalog bietet geeignete Maßnahmen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes entgegenzuwirken. Nach der Ermittlung der entsprechenden Anforderungen muss sich das Management einen Überblick über die in Frage kommenden Maßnahmen verschaffen. Dazu dient die Kurzbeschreibung im Anhang. Anhand dieser wird eine erste Vorauswahl der Methoden getroffen. Für die endgültige Entscheidung ist es relevant, sich genauer mit den Maßnahmen auseinanderzusetzen. Die entsprechenden Informationen dazu sind aus den einzelnen Kapiteln der Arbeit zu entnehmen. Nach der Auswahl der Methode ist die Umsetzung dieser ganzheitlich zu planen. Das heißt, dass bestimmt wird, wer wann wie und wo welche Inhalte vermittelt bekommt. Als Hilfestellung für die Konzeption ist zu empfehlen, sich mit Lieferanten, Partnern oder Bildungseinrichtungen kurzzuschließen. Diese bieten teilweise bereits aufbereitetes Förder- und Bildungsmaterial, welches im Unternehmen genutzt werden kann.

Für die erfolgreiche Anwendungen des Kataloges ist nach dem entsprechenden Leitfaden vorzugehen. Der erste wichtige Schritt ist die Definition der Unternehmensziele. Dazu muss vorab eine umfassende Umfeldanalyse durchgeführt werden. Bei der Analyse müssen Stakeholder, Lieferanten, Wettbewerber, Kunden und Mitarbeiter, aber auch das angebotene Produkt betrachtet werden. Auch technische und ökonomische Entwicklungen dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Nur durch die umfassende Kenntnis der Ausgangssituation können Ziele sowie die entsprechenden Strategien zur Zielerreichung abgeleitet werden. Sind diese nicht ausreichend formuliert, ist der folgende PE-Prozess ebenso ineffektiv. Nach der Zieldefinition erfolgt die Bedarfsanalyse. Dabei muss vorab entschieden werden, ob die vollständige oder eine verkürzte Analyse herangezogen wird. Für eine nachhaltige PE ist die vollständige Analyse durchzuführen. Für die Erreichung kurzfristiger Ziele kann jedoch auch die verkürzte Variante ausgewählt werden. Wurde der Bedarf ermittelt, geht es – wie zuvor beschrieben – in die Methodenauswahl und -Umsetzung. Um die gelernten Inhalte anwenden zu können, muss nach der Umsetzung der Transfer in die Praxis geplant und unterstützt werden. Dies darf nicht vernachlässigt werden, sonst hat die PE ihren Zweck verfehlt. Zur Unterstützung des Ablaufes müssen die Verantwortlichen die Prozessschritte stets evaluieren. Der Prozess ist auf Basis der Ergebnisse der Evaluierung laufend zu optimieren.

Nach einer Feinjustierung eignet sich der Maßnahmenkatalog auch für andere Branchen des Handwerkes. Für die Abstimmung mit den Anforderungen der jeweiligen Branche sind Experteninterviews oder auch Fokusgruppendifkussionen durchzuführen. Eine Fokusgruppe besteht aus mehreren Experten, deren Diskussion durch einen Moderator geleitet wird. Der Vorteil gegenüber den Einzelinterviews liegt darin, dass das Gespräch durch den gegenseitigen Austausch weiter angeregt wird. Der PE-Prozess ist unverändert als Leitfaden zu übernehmen. Eine etwaige Anpassung der einzelnen Schritte obliegt den Unternehmen selbst.

14 RESÜMEE

Die Interviewpartner bestätigen die Relevanz der PE für ein erfolgreiches Unternehmen. Erstens sehen sie, dass sie ohne die fortlaufende Optimierung und Innovation der Unternehmen nicht konkurrenzfähig bleiben und die Mitarbeiter dabei eine essenzielle Rolle spielen. Die Arbeitnehmer müssen die neuen Technologien und Abläufe nicht nur anwenden, sondern auch offen für Veränderungen sein. Beides kann durch die entsprechenden Methoden der PE unterstützt werden. Zweitens sind die Unternehmen der Branche durchwegs vom Fachkräftemangel betroffen. Um dem entgegenzuwirken, setzen sie auf die Entwicklung der eigenen Facharbeiter. Die Unternehmen sehen darin die Chance, den Personalbedarf bis zu 70 % mit dem bestehenden Personal zu decken. Daraus ergibt sich eine Win-Win-Situation, da auch das Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt erhöht. Zu guter Letzt sehen die Experten den Vorteil der PE in der Unterstützung der Mitarbeiterbindung, da für sie der gut ausgebildete Mitarbeiter ein unentbehrliches Gut darstellt, welches eine hohe Auswirkung auf den Unternehmenserfolg hat.

Anhand der Experteninterviews kann jedoch festgestellt werden, dass die Branche vorrangig von traditionellen Werten bestimmt wird. Die meisten Aufgaben und Abläufe werden so gemacht, wie sie immer erledigt wurden. Auch das Thema Diversität trifft auf Widerspruch. Die einen Experten weisen darauf hin, dass alle Personen im Unternehmen gleich behandelt werden und dieselben Chancen haben. Andere sprechen direkt an, dass Angestellte, die nicht dem idealtypischen Bild des Tischlers entsprechen, sogar zum Opfer von Mobbing werden. Dies umfasst unter anderem weibliche Mitarbeiter als auch Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Die Förderung dieser Personen ist demnach sehr wohl notwendig. Auch die Eignung von PE-Maßnahmen, zur zielführenden Unterstützung des Productive Ageings, wird von den Experten hinterfragt. Diese meinen, dass es für den Einsatz der Methoden bei älteren Mitarbeitern bereits zu spät sei. Die Erkenntnisse der hier vorliegenden Arbeit belegen jedoch, dass die PE erfolgreich zu einem produktiven Alterungsprozess beiträgt. Um die entsprechenden Ergebnisse zu erzielen, muss sie nur so ausgerichtet sein, dass schon frühzeitig auf das Productive Ageing sowie die betriebliche Gesundheitsvorsorge eingegangen wird. Des Weiteren kann beobachtet werden, dass in der Branche der Fokus der PE auf der Ausbildung der Lehrlinge liegt. Fachkräften werden hauptsächlich externe Schulungen angeboten. Für die erfolgreiche PE des gesamten Unternehmens ist dies jedoch nicht ausreichend.

Die Experten der Branche sehen den Mehrwert in der Entwicklung aller Mitarbeiter und sind gewillt, entsprechende Maßnahmen einzuführen bzw. bestehende Maßnahmen auszuweiten. Die Maßnahmen des entwickelten Kataloges sind für die PE der Branche Tischler und Holzgestalter geeignet und werden den aktuellen sowie zukünftigen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht. Darüber hinaus ist der betrachtete PE-Prozess als Leitfaden für die Umsetzung heranzuziehen. Die genaue Abstimmung sowie die Anwendung obliegen jedoch der Unternehmensleitung und können sich von Betrieb zu Betrieb unterscheiden.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Altenburg, Friedrich; Faustmann, Anna; Pfeffer, Thomas; Skrivanek, Isabella (Hrsg.) (2017): *Migration und Globalisierung in Zeiten des Umbruchs*, Krems, S. 11-28
- Bartscher, Thomas; Frick, Juliane (2009): *Personal binden und entwickeln*, in: ProFirma, Heft 04/2009, S. 76-79
- Bartscher, Thomas; Nissen, Regina (2017): *Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*, 2. Auflage, Pearson, Hallbergmoos
- Becker, Claudia (2010): *Traineeprogramm*, in: Bröckermann, Reiner; Ulrich, Patrick (Hrsg.): *Handbuch Personalmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 339-350
- Becker, Fred G.; Berthel, Jürgen (2017): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit*, Ebook, 11. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Becker, Manfred (2013): *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Becker, Manfred; Schwarz, Volker (2001): *Personalentwicklung in Theorie und Praxis: Forschungsstand und weitergehende Forschungsfragen*, in: Becker, Manfred; Schwarz, Volker (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Personalentwicklung: Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, Rainer Hampp Verlag, München, S. 4-40
- Becker, Manfred (2011): *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Bock-Schappelwein, Julia; Famira-Mühlberger, Ulrike; Leoni, Thomas (2017): *Arbeitsmarktchancen durch Digitalisierung*, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Wien
- Bock-Schappelwein, Julia; Horvath, Thomas; Huber, Peter (2017): *Integration von Migrant/inn/en in Österreich: Wo steht Österreich im internationalen Vergleich?*, in: Altenburg, Friedrich; Faustmann, Anna; Pfeffer, Thomas; Skrivanek, Isabella (Hrsg.): *Migration und Globalisierung in Zeiten des Umbruchs*, Krems, S. 219-236
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2009): *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Böhner, Marina; Mersch, André (2010): *Selbststudium und Web 2.0*, in: Hugger, Kai-Uwe; Walber, Markus (Hrsg.): *Digitale Lernwelten: Konzepte, Beispiele und Perspektiven*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 229-245
- Brem, Alexander; Vahs, Dietmar (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (Hrsg.) (2019): *Liste reglementierter Gewerbe*, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Wien

- Buschfeld, Peter; Dilger, Bernadette; Heß, Luisa Sabine; Schmid, Kurt; Voss, Eckhard (2011): *Ermittlung des in Kleinstunternehmen und Handwerksbetrieben (sowie ähnlichen Unternehmen) bis 2020 zu erwartenden Qualifikationsbedarfs*, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Köln
- Conrad, Peter; Staehle, Wolfgang H.; Sydow, Jörg (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München
- Dornmayr, Helmut; Rechberger, Marlis (2019): *Fachkräfte radar 2019-Teil II: Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/Fachkräftemangel*, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien
- Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von; Grote, Sven; Sauter, Werner (Hrsg.) (2017): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Erpenbeck, John; Sauter, Simon; Sauter, Werner (2015): *E-Learning und Blended Learning: Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung*, Ebook, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Fahrni, Daniel; Gonin, Nicolas; Knecht, Rahel (2008): *Management-Development-Systeme*, in: Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 85-102
- Fetka, Klaus; Tomaschitz, Markus (2017): *Management 4.0: Vorbereitung auf die Zukunft*, Leykam, Graz
- Fink, Marcel; Hofer, Helmut; Titelbach, Gerlinde; Vogtenhuber, Stefan (2015): *Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel?: Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren*, Institut für höhere Studien, Wien
- Fischer, Heinz; Hausmann, Peter; Klös, Hans-Peter; Lobinger, Thomas; Raffelhüschen, Bernd; Rump, Jutta; Seeber, Susan; Vassiliadis, Michael; Walter, Norbert (2013): *Die Zukunft der Arbeitswelt Auf dem Weg ins Jahr 2030*, Robert Bosch Stiftung, Stuttgart
- Groß, Matthias; Stock-Homburg, Ruth (2019): *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Berlin
- Gurtner, Hans; Habermayr, Jürg; Schmid, Barbara Saskia (2008): *Mentoring bei der Schweizer Post*, in: Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 159-175
- Grünig, Rudolf; Kühn, Richard (2011): *Methodik der strategischen Planung: Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte*, 6. Auflage, Haupt, Bern
- Herrmann, Andreas; Homburg, Christian; Klarman, Martin (2008): *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Horsch, Jürgen (2003): *Personaleinsatz managen*, in Boden, Martina; Franke, Dietmar (Hrsg.): *Personal-Jahrbuch*, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied, S. 135-169
- Hoffmann, Erwin; Becker, Wolfgang (Hrsg.); Ulrich, Patrick (Hrsg.) (2018): *Personalentwicklung- und controlling: Strategien für den Mittelstand*, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Jánszky, Sven Gábor (2018): *Arbeitswelten 2040 – Nehmen uns Computer die Arbeit weg?*, in: Fortmann, Harald R., Kolocek, Barbara (Hrsg.): *Arbeitswelt der Zukunft: Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 15-26
- Kanning, Uwe P. (2018): *Standards der Personaldiagnostik: Personalauswahl professionell gestalten*, 2. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen
- Klug, Andreas (2011): *Analyse des Personalentwicklungsbedarfs*, in: Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc (Hrsg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 35-92
- Krell, Claudia; Lamnek, Siegfried (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Auflage, Beltz, Weinheim
- Landwehr, Norbert; Müller, Elisabeth (2006): *Begleitete Selbststudium: Didaktische Grundlagen und Umsetzungshilfen*, hep-Verlag, Bern
- Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2016): *Personalmanagement*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Berlin
- Lizarazo-López, Martina; Kaniovski, Serguei; Petersen, Thieß; Url, Thomas (2019): *Gesamtwirtschaftliche Effekte der demografischen Alterung*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Löffler, Roland (2019): *Migration und Arbeitsmarkt in Österreich, Deutschland und der Europäischen Union: Bibliographisch basierte Meta-Recherche und Kurzanalysen – Update 2018*, AMS Österreich, Wien
- Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc (2011): *Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren*, in: Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc (Hrsg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 19-34
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Beltz, Weinheim
- Mentzel, Wolfgang (2018): *Personalentwicklung: Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden*, 5. Auflage, dtv Verlag, München
- Migge, Björn (2017): *Handbuch Business-Coaching*, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim
- Montandon, Corinne; Myrach, Thomas (2008): *Blended Learning*, in: Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 191-206
- Oechsler, Walter A. (2011): *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*, 9. Auflage, De Gruyter Verlag, München
- Pohlandt, Andreas; Richter, Falk (2011): *Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung*, in: Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc (Hrsg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 137-176
- Rauen, Christopher (2003): *Coaching: Praxis der Personalpsychologie*, 3. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen
- Ridder, Hans-Gerd (2015): *Personalwirtschaftslehre*, 5. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

- Scholz, Christian (2014): *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 6. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München
- Staudt, Erich (2002): *Kompetenz und Innovation*, in: Clermont, Alois; Krimphove, Dieter; Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): *Personalführung und Organisation*, Verlag Franz Vahlen, München, S. 269-281
- Solga, Marc (2011a): *Förderung von Lerntransfer*, in: Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc (Hrsg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 339-368
- Solga, Marc (2011b): *Evaluation der Personalentwicklung*, in: Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc (Hrsg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 369-401
- Spielmann, Viktoria (2019): *Bericht Gleichstellungskennzahlen – AMS 2019*, AMS Österreich, Wien
- Thom, Norbert; Ritz, Adrian (2007): *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (2004): *Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*, in: Schwarz, Erich (Hrsg.): *Nachhaltiges Innovationsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 214-245
- Thommen, Jean-Paul (2008): *Coaching als Instrument der Personalentwicklung*, in: Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 135-158
- Vahs, Dietmar (2012): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 8. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Wegerich, Christine (2013): *Handbuch Traineeprogramme*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Wegerich, Christine (2015): *Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Berlin
- Wolf, Gunther (2018): *Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen*, 3. Auflage, Haufe Gruppe, Freiburg
- Wunderer, Rolf; von Arx, Sabina (1998): *Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Zander, Christian F. (2013): *Das Tischlerhandwerk in Deutschland (1350 - 1870): Schürze, Elle, Ehrbarkeit ; zur Geschichte einer belächelten Elite*, Kovač, Hamburg
- Zaugg, Robert J. (2008): *Nachhaltige Personalentwicklung*, in: Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 19-40

Online-Quellen

- Bartscher, Thomas; Maier, Günter W.; Nissen, Regina (14.02.2018): *Fähigkeit*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/faehigkeit-36322/version-259779> [Stand: 22.05.2020]
- Bartscher, Thomas; Nissen, Regina (17.08.2018): *Personalmanagement*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmanagement-44033/version-331806> [Stand: 23.05.2020]
- Bizer, Kilian; Proeger, Till; Thonipara, Anita (2020): *Mechanismen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Digitalisierung im Handwerk*, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, No. 35, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen, Göttingen
<http://dx.doi.org/10.3249/2364-3897-gbh-35> [Stand: 30.10.2020]
- Brockhausredaktion (Hrsg.) (ohne Angabe): *Kompetenz (allgemein)*
<https://brockhaus.de/ecs/permalink/32FC6D1CEBDB6DB4E205A2596DA698B1.pdf> [Stand: 22.05.2020]
- Büchler, Michael (Hrsg.) (ohne Angabe): *Job Enrichment, Aufgabenbereiche, Vorteile, Nachteile, Beispiele*
<https://management.bildungsbibel.de/job-enrichment-aufgabenbereicherung-vorteile-nachteile-beispiele> [Stand: 11.06.2020]
- Dudenredaktion (Hrsg.) (ohne Angabe): *Erfahrung*
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfahrung> [Stand: 22.05.2020]
- Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (14.02.2018a): *Wissen*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissen-47196/version-270462> [Stand: 22.05.2020]
- Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (14.02.2018b): *Know-how*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/know-how-37114/version-260557> [Stand: 07.06.2020]
- Lies, Jan (14.02.2018): *Soft Skills*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soft-skills-53994/version-277053> [Stand: 30.05.2020]
- National Institute for Occupational Safety and Health (Hrsg.) (11.09.2015): *Productive Ageing and work*
<https://www.cdc.gov/niosh/topics/productiveaging/productiveaging.html> [Stand: 16.06.2020]
- Pfahl, Lisa; Solga, Heike (2009): *Wer mehr Ingenieurinnen will, muss bessere Karrierechancen für Frauen in Technikberufen schaffen*, in: WZBrief Bildung, Heft 07/2009, S. 1-6
https://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-bildung/WZBriefBildung072009_solga_pfahl.pdf [Stand: 16.06.2020]
- Schewe, Gerhard (14.02.2018): *Stelle*
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stelle-42791/version-266133> [Stand: 22.05.2020]
- Statistik Austria (19.12.2019): *Bevölkerung nach Alter und Geschlecht*
www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html [Stand: 30.05.2020]
- Stöcklin, Stefan (03.05.2013): *Die Halbwertszeit des Wissens*

<https://www.beobachter.ch/umwelt/forschung-innovation/episteme-die-halbwertszeit-des-wissens> [Stand: 31.05.2020]

Wachter, Thomas (09.01.2015): *Job Enlargement: Definition und Vorteile*

<https://www.weka.ch/themen/personal/personalfuehrung-und-personalentwicklung/personalentwicklung/article/job-enlargement-definition-und-vorteile/> [Stand: 11.06.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (20.05.2020): *Demografische Entwicklung in Österreich: Mehr ältere und weniger jüngere Menschen*

https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html [Stand: 30.05.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (24.04.2020): *Befähigungsnachweis: Nachweis von Voraussetzungen für die Gewerbeberechtigung*

<https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Befaehigungsnachweis.html> [Stand: 21.05.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2020): *Gewerbe und Handwerk: Zahlen, Daten, Fakten*, Wirtschaftskammer Österreich, Wien

http://wko.at/statistik/GH%20ZDF/GH_Gesamt_2020.pdf?_ga=2.238955912.988324111.1590062156-2146972462.1582657616 [Stand: 21.05.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (10.12.2019): *Welche Gewerbe gibt es?: Freie Gewerbe, Reglementierte Gewerbe*

https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Welche_Gewerbe_gibt_es_.html [Stand: 21.05.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (31.10.2020): *Berufs- und Brancheninfo: Tischlerei: Infos für Ausbilder/innen und Lehrlinge zum Lehrberuf Tischlerei*

<https://www.wko.at/service/bildung-lehre/berufs-und-brancheninfo-tischlerei.html> [Stand: 03.10.2020]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	3
Abb. 2: Gesamtwirtschaftlicher Stellenwert der Sparte Gewerbe und Handwerk, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2020), S. 4 (leicht modifiziert).	8
Abb. 3: Megatrends der Arbeit, Quelle: Fischer u. a. (2013), S. 26 (leicht modifiziert).	10
Abb. 4: Statistik des Bevölkerungsstandes, Quelle: Statistik Austria (19.12.2019), Onlinequelle [Stand: 30.05.2020].	11
Abb. 5: Anforderungen an die Personalentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.	13
Abb. 6: Einschätzung der Stärke des Fachkräftemangels im letzten Jahr in den befragten Unternehmen, Quelle: Dormayr/Rechberger (2019), S. 4.	14
Abb. 7: Halbwertszeit des Wissens für unterschiedliche Wissensarten, Quelle: Groß, Stock-Homburg (2019), S. 247.	16
Abb. 8: Entwicklungsphasen der Personalarbeit, Quelle: In Anlehnung an Wunderer/v. Arx (1998), S. 24.	20
Abb. 9: Ebenen des Personalmanagements, Quelle: Eigene Darstellung.	22
Abb. 10: Felder des Personalmanagements, Quelle: Eigene Darstellung.	23
Abb. 11: Prozessmodell der Personalentwicklung, Quelle: In Anlehnung an Mattenklott/Ryschka/Solga (2011), S. 24.	27
Abbildung 12: Die drei Schritte der PE-Bedarfsanalyse, Quelle: Klug (2011), S. 35 (leicht modifiziert).	29
Abb. 13: Screening der Förderungsmaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	34
Abb. 14: Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, Quelle: Mentzel (2018), S. 118 f (leicht modifiziert). .	37
Abb. 15: Screening der Bildungsmaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	45
Abb. 16: Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode, Quelle: Mentzel (2018), S. 185.	47
Abb. 17: Wesentliche Bausteine eines Traineeprogrammes, Quelle: Wegerich (2013), S. 26 (leicht modifiziert).	51
Abb. 18: Ablauf des E-Learning-Prozesses, Quelle: Erpenbeck/Sauter, S./Sauter W. (2015), Ebook, Pos. 503 (leicht modifiziert).	58
Abb. 19: Ablauf des Blended Learning-Prozesses, in Anlehnung an: Erpenbeck/Sauter, S./Sauter W. (2015), Ebook, Pos. 503.	60
Abb. 20: Maßnahmenkatalog für die Personalentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.	62
Abb. 21: Prozessmodell mit Maßnahmenkatalog für die Personalentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.	63

Abb. 22: Inhaltsanalytisches Vorgehen nach P. Mayring, Quelle: In Anlehnung an Krell/Lamnek (2016), S. 486 ff.	67
Abb. 23: Ablauf des Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Abb. 24: Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen der Experten, Quelle: Eigene Darstellung.	73
Abb. 25: Relevanz der Anforderungen, Quelle: Eigene Darstellung.	79
Abb. 26: Anmerkungen der Experten zum PE-Prozess, Quelle: Eigene Darstellung.	83
Abb. 27: Praxisrelevanz der Fördermaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	87
Abb. 28: Praxisrelevanz der Bildungsmethoden, Quelle: Eigene Darstellung.	91
Abb. 29: Anforderungen an die PE der Tischler und Holzgestalter, Quelle: Eigene Darstellung.	95
Abb. 30: Anpassung des Maßnahmenkataloges an die Tischler und Holzgestalter, Quelle: Eigene Darstellung.	96
Abb. 31: Angepasstes Prozessmodell der PE, für Tischler und Holzgestalter, Quelle: In Anlehnung an Mattenklott/Ryschka/Solga (2011), S. 24.	97
Abb. 32: Maßnahmenkatalog mit Prozessablauf für die PE der Branche Tischler und Holzgestalter, Quelle: Eigene Darstellung.	99
Abb. 33: Ziele der Tischlerei Hasenburger, Quelle: Eigene Darstellung.	101

FORMELVERZEICHNIS

Formel 5.2.6: Rentabilitätsrechnung.....	33
--	----

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CBT Computer-Based Training

CNC Computerized Numerical Control

LCMS Learning Content Management Systems

PE Personalentwicklung

PM Personalmanagement

SWOT Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

WBT Web-Based Training

ANHANG 1: MAßNAHMENKATALOG DER FÖRDERMETHODEN

Fördermaßnahmen	Anforderungen						notwendige Ressourcen	beteiligte Personen	Vorteile	Nachteile	Weitere Infos
	Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten	Unterstützung des Productive Ageings	Entwicklung digitaler Kompetenzen	Laufende & flexible Wissensvermittlung	Unterstützung Mitarbeiterbindung	Förderung MA mit Migrationsh. sowie Frauen					
Job Enlagement							Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzter	Steigerung der Motivation, leicht integrierbar, einfacher Ersatz bei Arbeitsausfall	Überlastung der Mitarbeiter, geringere Leistung während Einarbeitung	Kapitel 6.1.1
Job Enrichment							Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Vorgesetzter	Steigerung der Motivation, aufdecken von Potenzialen	Überlastung der Mitarbeiter, erhöhter Aufwand in der Einarbeitungsphase	Kapitel 6.1.2
Fördergespräche							Gesprächsleitfaden, Mitarbeiterunterlagen	Mitarbeiter, Vorgesetzter	Individuell angepasst, bessere Kenntnis über den Mitarbeiter, erhöhte Motivation	Hoher Aufwand, dadurch kostenintensiv	Kapitel 6.2
Coaching							Vom Coachingprozess abhängig	Coachee, Coach, Vorgesetzter	Individuell, Gruppen- oder Einzelcoaching möglich, Verbesserung des Arbeitsklimas	Hohe Kosten, Chemie zwischen Coach und Coachee nicht vorhersagbar	Kapitel 6.3
Mentoring							Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mentee, Mentor	Kostengünstig, zusätzliches Entwicklungspotenzial des Mentors	Prozess nicht steuerbar, Qualität vom Mentor abhängig	Kapitel 6.4

ANHANG 2: MAßNAHMENKATALOG DER BILDUNGSMETHODEN

Bildungsmaßnahmen	Anforderungen						notwendige Ressourcen	beteiligte Personen	Vorteile	Nachteile	Weitere Infos
	Entwicklung handwerklicher Fähigkeiten	Unterstützung des Productive Ageings	Entwicklung digitaler Kompetenzen	Laufende & flexible Wissensvermittlung	Unterstützung Mitarbeiterbindung	Förderung MA mit Migrationsh. sowie Frauen					
Planmäßige Unterweisung							Evtl. schriftliche Beschreibung der Tätigkeit	Mitarbeiter, Unterweisender	Praxisnähe, Neues wird gleich geübt, Sicherheit des Lernenden	Beschränkt auf fachliche Themen, Unterweisender muss seine Arbeit unterbrechen	Kapitel 7.1
Job Rotation							Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Abteilungen, Vorgesetzter	Abwechslungsreiche Tätigkeiten, Bildung sozialer Kompetenzen, Praxisnähe	Konfliktpotenzial mit neuen Kollegen, hoher Koordinationsaufwand, Informationsverlust	Kapitel 7.2
Trainee Programme							Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Abteilungen, Mentoren, Vorgesetzter	Attraktivität für potenzielle Bewerber, Schaffung einer breiten Kenntnisbasis	Konfliktpotenzial mit neuen Kollegen, hoher Koordinationsaufwand	Kapitel 7.3
Selbststudium							Lehrunterlagen, Videos, Betriebsanleitungen, Fachzeitschriften	Mitarbeiter	Individuelle Einteilung der Lehreinheiten und Lerninhalte	Abhängig von der Eigeninitiative des Mitarbeiters, Beschäftigung mit irrelevanten Inhalten	Kapitel 7.4
Begrenzte Verantwortung							Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Vorgesetzter	Beseitigung von Unsicherheiten, Motivation wird erhöht	Zur Wissensvermittlung müssen zusätzliche Methoden herangezogen werden	Kapitel 7.5
Sonderaufgaben							Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Vorgesetzte	Entwicklung besonderer Kompetenzen, problemlösungsorientiert	Einmaligkeit der Aufgabe erschwert den Transfer in die Praxis	Kapitel 7.6
Web-Based Training							Online Lernprogramme, technisches Equipment	Mitarbeiter, Lerntandems, Lernkurs, E-Tutor	Rund um die Uhr verfügbar, skalierbar, größere Gruppen möglich	Erstellung der Inhalte kostenintensiv, geringere Akzeptanz gegenüber „Computerlernen“	Kapitel 7.7
Blended Learning							Online Lernprogramme, technisches Equipment	Mitarbeiter, Lerntandems, Lernkurs, E-Coach	Für digitale als auch handwerkliche Kompetenzen, bedarfsgerechte Gestaltung	Hoher Kosten- und Koordinationsaufwand, kann zur Überforderung der Mitarbeiter führen	Kapitel 7.8

ANHANG 3: TRANSKRIPTION EXPERTENINTERVIEWS

Experteninterview 1 (WH)

Interviewerin: Gut und zwar, es ist das Experteninterview Nummer 1 mit *. Die Thematik ist eben die Personalentwicklung in Handwerksbetrieben. Es geht wirklich explizit um die Entwicklung des bestehenden Personals. Das heißt, nicht um die Einstellung neuen Personals, sondern wie kann man einfach die Kompetenzen und das Potenzial, was man sowieso im Unternehmen hat, daraufhin, auf die Ziele hin entwickeln. Kurz zu dem Modell, was wir eben da entwickelt haben, auf der einen Seite sieht man jetzt den Personalentwicklungsprozess, die einzelnen Prozessschritte. Also man sollte einfach zuerst die Unternehmensziele festlegen, mal die erörtern, dann den Bedarf analysieren, ok, was haben wir Organisationsbereiche, was brauchen wir dort vielleicht noch an Personal, an Kompetenzen. Was sind das genau für Aufgaben und das dann bis auf die Personen herunterzubrechen. Also, dass man in dem Schritt einmal wirklich analysiert, was braucht man, was ist notwendig. Und in der Personenanalyse dann schaut, wie ist der derzeitige Stand und was ist, also was ist das Ist und was ist eigentlich das Soll und die Differenz. Also man ermittelt da eigentlich den Wert, also die, den Bedarf, den man hat. Dann macht man ein Konzept, wie man eben die Lücke auffüllt. Gehen wir den Prozess fertig durch, dann kommt es eben zur Durchführung der einzelnen Maßnahmen und der Transfer in die Praxis. Und nebenbei läuft einfach immer die Evaluation, funktionieren die Maßnahmen, die man setzt, lernt der Mitarbeiter wirklich was, sind die Maßnahmen sinnvoll, kann man, passiert der Transfer in die Praxis. Und da ist dann einfach immer der Stellhebel, dass man sagt, ok, man kann da wieder eingreifen in das Konzept bzw. in die Durchführung und geht mit der Evaluierung einfach wieder zurück in die Bedarfsanalyse. Und was man jetzt auf der Seite sieht, ist eben ein Maßnahmenkatalog mit Maßnahmen zur Personalentwicklung, bezogen auf die unterschiedlichen Anforderungen. Wenn man jetzt sagt, ok, man will einfach die handwerklichen Fähigkeiten besser trainieren, gibt es einen Vorschlag von unterschiedlichen Maßnahmen. Wenn es eher darum geht, dass die Unterstützung von productive aging, werden andere Maßnahmen eben vorgeschlagen. Und was man da jetzt sieht, sind einmal gelbe und grüne und das Gelbe sind wirklich Bildungsmaßnahmen. Da geht es einfach um die reine Wissensvermittlung. Und das Grüne sind sozusagen Fördermaßnahmen und da geht es um das, die Ausschöpfung des Potenzials der Mitarbeiter, genau. Aber jetzt kurz zum Experten, wir gehen nachher noch genauer darauf ein. Wo und in welcher Position arbeitest du?

*WH: Ich arbeite als Inhaber der Tischlerei *. Meine Position ist sozusagen der Verkauf, die Planung, Vorplanung, die Kundenakquirierung, der Kundenkontakt und eben die Geschäftsführung an sich natürlich.*

Interviewerin: Was ist dein bildungstechnischer Werdegang, also Ausbildung?

*WH: Nach dem Hauptschulabschluss fünfjährige HTL für Möbelbau und Innenausbau in *.*

Interviewerin: Ok und wie lange arbeitest du jetzt schon in dem Bereich?

WH: 20 Jahre.

Interviewerin: Gut. Jetzt kommen Fragen zur allgemeinen Entwicklung der Arbeitswelt, also wie du merkst, wie sich einfach das Potenzial des Personals und so weiter verändert hat oder derzeit einfach der Stand ist und was sind derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche? Also bei einer Personalsuche wirklich?

WH: Bei der Suche jetzt?

Interviewerin: Ja.

WH: Ja, die Schwierigkeiten bei der Personalsuche sind im Moment ganz klar der Fachkräftemangel. Und die damit verbundene, also damit hat man mal den Umstand, dass es einfach keine fertig ausgebildeten Tischler am Markt gibt. Vor allem nicht in unserem Einzugsgebiet und auch österreichweit ist das ein Problem.

Interviewerin: Und wie hoch schätzt du jetzt das Potenzial ein, einfach gezielt deine Mitarbeiter, die du hast, so zu entwickeln, um eben andere Anforderungen, also die neuen Anforderungen zu erfüllen oder einfach das mehr auszuschöpfen, deine Mitarbeiter?

WH: Unser Potenzial?

Interviewerin: Ja.

WH: Im Moment gut. Aber man sieht im Laufe der Jahre, dass es absolut Sinn macht, sehr früh einzugreifen. Sprich, dass man die jungen Leute von der Pflichtschule holt und doch Lehrlinge ausbildet. Um sie dann sozusagen in dieser Zeit, wo sie noch sehr wissensdurstig sind, schon ein bisschen in die richtige Richtung oder in die Richtung, die man eben haben will, hinzulenken.

Interviewerin: Und selbst im Betrieb einfach zu...

WH: Selbst im Betrieb auszubilden, ja, genau.

Interviewerin: Genau und da im Weiteren dann auch nach der Lehre einfach die Mitarbeiter auszubilden halt dann?

WH: Genau, genau. Aber was ich damit sagen will, wenn sie es eben von der Lehre schon gewohnt sind, gecoach zu werden oder mal eben ein Wissen transferiert zu kriegen, dann fällt es ihnen auch dann nicht so schwer im Erwachsenenalter. Man merkt, dass 45jährige Tischler, die immer einfach nur so dahin getischlert haben, sehr schwer dann sich auf was Neues einlassen können oder schwieriger.

Interviewerin: Ja. Und merkt man jetzt in der ganzen Handwerksbranche einfach wirklich, ich meine, du hast es schon angesprochen mit dem Fachkräftemangel, das ist einfach durch die demografische Entwicklung, merkt man, dass das einfach durch das Alter bedingt ist? Oder weil es nicht mehr so interessant ist, sind es einfach die ganzen neuen Entwicklungen?

WH: Wo der Fachkräftemangel meiner Meinung nach herkommt?

Interviewerin: Ja oder ob es eher an dem Gesellschaftlichen liegt oder einfach, dass die...

WH: Ich glaube, dass es zwischendurch ein gewisses gesellschaftliches Problem war, weil wenn ich mich erinnere, vor 20 Jahren hat es geheißen, wenn du nichts lernst, dann musst du arbeiten gehen. Das ist ein ganz ein typisches Sprichwort und es ist ja eigentlich in Bezug auf Arbeit und Lehre sehr negativ

behaftet, ja. Und somit hat man eben schon aus dem Elternhaus heraus, und in der Gesellschaft war das dann so verankert, dass man weniger wert ist, wenn man eine Lehre macht oder arbeitet. Dem wird jetzt mittlerweile wieder mehr entgegen gewirkt, weil man sagt, ok, man kann Lehre mit Matura machen oder, und eben die Bevölkerung oder die Gesellschaft kommt drauf, dass auch das Handwerk wichtig ist. Und sie sind spätestens dort draufgekommen, wo man eben selber im Haus, also im Garten oder im eigenen Umfeld was machen will. Und dann draufkommt, dass es kein Angebot gibt, ja.

Interviewerin: Ja. Das heißt, du siehst da jetzt eigentlich einen Trend hin, dass es wieder eher in die Richtung, dass das zumindest wieder mehr geschätzt wird, die Fachkraft?

WH: Ja.

Interviewerin: Ob sich das personalmäßig schon auswirkt, also...

WH: Langsam, langsam.

Interviewerin: Von der Lehre her.

WH: Also, wenn wir jetzt auf unseren Betrieb umlegen, dann ist es einfach so, dass wir in den letzten vier Jahren auch wieder Bewerbungen haben von Lehrlingen, die jetzt nicht nur Fünfer haben in der Schule. Und die halt quasi lernen müssen, weil sonst, weil sie sonst in einer HTL oder einer weiterführenden Schule überhaupt keine Chance hätten. Sondern wir haben jetzt wieder Leute, die sich bewerben, weil sie Interesse daran haben. Und die hätten sich vielleicht vor 10 Jahren nicht gemeldet, weil sie sich nicht getraut hätten, schon alleine aus gesellschaftlicher Hinsicht.

Interviewerin: Gut, dann weiter mit den einzelnen anderen Anforderungen. Also die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten ist natürlich in der Branche sehr wichtig, gehe ich mal davon aus. Ist es mehr, dass man jetzt sagt, ok, es geht wirklich um die handwerklichen Fähigkeiten oder eher um das Wissen dahinter? Wie hast du da die Erfahrung mit den Mitarbeitern?

WH: Natürlich heißt das Handwerk nicht umsonst Handwerk, ja. Und es gibt gewisse handwerkliche Fähigkeiten, die man mitbringt. Aber die machen es bestimmt nicht aus im Gesamten. Also man soll schon, wie soll ich das jetzt erklären, wenn man jetzt sein ganzes Leben lang nie was gemacht hat mit den Händen, nie was geschaffen hat, als Kind nicht und nie das entwickelt hat, nie das gefördert worden ist oder man sich nie dafür interessiert hat, dann ist es jetzt auch vielleicht nicht der richtige Beruf.

Interviewerin: Ja, aber bei den Mitarbeitern, die du hast, ist es, also haben sie einfach schon ein ausgeprägtes handwerkliches Können gehabt? Oder entwickelst du, wenn du jetzt mit ihnen trainierst, musst du dann das Handwerkliche trainieren oder mehr das, wie ist die Wissensbasis dahinter?

WH: Das kommt jetzt darauf an, was wir in das handwerkliche Wissen reingeben. Ob das handwerkliche Wissen jetzt nur reduziert wird auf das, wie geschickt meine Finger und meine Hände sind, ja. Oder ist das handwerkliche Können ein bisschen größer. Weil da gehört ja mehr dazu, da geht es vielleicht darum, dass man sich Tricks überlegt, wie man manche Dinge leichter machen kann.

Interviewerin: Also ich hätte jetzt mal gesagt, die Weiterbildung auf jeden Fall auf die Tricks. Das, was du jetzt gemeint hast mit, den handwerklichen Fähigkeiten dort besser präzisieren, ist fast schon die Förderung, einfach von dem, was sie schon können. Also das ist ja das Potenzial, was sie schon haben.

WH: Ja, also das, glaube ich, kann man nicht mehr groß verbessern oder verändern, ja. Die Fingerfertigkeit glaube ich nicht. Aber was man eben durchaus fördern kann, und das gehört dann eben auch zur Ausbildung sozusagen dazu, Tricks und Kniffe und einfach Hilfestellungen bei gewissen Arbeiten zu geben, die einfach in der Erfahrung oder im Laufe der Zeit entstanden sind. Und dass man die einfach unter den Mitarbeitern kommuniziert und austauscht, ja. Da kann man natürlich was machen, ja.

Interviewerin: Ist bei den Mitarbeitern ein Altersanstieg zu bemerken bzw. sind dafür auch Maßnahmen, einfach für productive aging relevant? Wenn man sagt, ok, man entwickelt den Mitarbeiter zu Aufgaben hin, damit er einfach dann noch fünf Jahre länger arbeiten kann, wo er geschont wird körperlich, oder?

WH: Ja, ja, weil es gerade in der Tischlerei darum geht, vielleicht doch einmal schwere Teile zu heben, zu tragen. Und ich glaube, unterbewusst nimmt man da sogar Rücksicht drauf, weil man einfach bemerkt, dass man dann in einer, für Montage mit Schränken oder wenn irgendwas körperlich zum Arbeiten ist, einfach auch effizienter ist, wenn man dort die jüngeren Mitarbeiter einsetzt. Und ältere Mitarbeiter vielleicht mehr, als Beispiel mehr Freude damit hat, in der Werkstatt in der Zwischenzeit ein Massivholz herzurichten oder sowas in der Richtung. Also ja, unterbewusst nimmt man es, also macht man es und kann man natürlich auch bewusst vorantreiben.

Interviewerin: Wie steht es um die Entwicklung digitaler Kompetenzen? Merkt man das jetzt in Ihrer Branche auch schon, dass die einfach immer notwendiger werden und dass die Mitarbeiter dahin noch geschult werden müssen?

WH: Absolut, die digitale Komponente hat einerseits damit was zu tun, dass man, wie zum Beispiel sehr individuelles Produkt haben, das geplant, gezeichnet werden muss. Dass das sehr aufwendig sozusagen für die Produktion vorbereitet werden muss. Und man sich da digitalen Medien bedient. Der Bereich ist jetzt aber nicht mehr ein reiner Handwerksbereich geworden mittlerweile, sondern der Bereich ist auch schon ein Bereich des mittleren Managements geworden, wenn ich es jetzt so sagen kann, da hat man eigentlich dann schon Leute, die entweder über eine HTL ausgebildet sind oder zumindest Tischlermeisterschule gemacht haben und die auch von vornherein für diese Tätigkeiten auch nicht nur mehr das handwerkliche Wissen mitbringen, ja. Der andere Bereich ist der, dass man in der Produktion, wie wir vorher schon gesagt haben, eher Schwierigkeiten hat, in Zukunft wieder Fachkräftemangel und wir wissen, in Österreich ist die Arbeit sehr hoch besteuert. Und wenn es funktioniert, einfach eine CNC-Maschine effizienter, günstiger und flexibler ist als ein Mitarbeiter.

Interviewerin: Ja und da sollen aber halt die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter auch wieder gefördert werden?

WH: Die Mitarbeiter, die man hat, muss man wo es geht in diesen Kompetenzen fördern, ja.

Interviewerin: Ja. Wie ist das in der Branche generell, wie lange hält sich da das Wissen? Also, dass man sagt, der Arbeitsprozess ist schon immer gleich oder es kommt auf einmal ein ganz neuer Prozess durch neue Technologien bzw. neue Materialien, dass Mitarbeiter diesbezüglich immer wieder geschult werden müssen?

WH: Genauso ist es, in Wirklichkeit ist der Arbeitsablauf, solange man ihn nicht betriebsintern verändert, ein bewährter, alter. Es ist ein altes Handwerk und von dem her gibt es Dinge, die man so macht, wie

man sie macht, weil sich das in hunderten von Jahren so entwickelt hat, ja. Aber natürlich gibt es mit jedem neuen Produkt neue Arbeitsweisen, es gibt mit jedem neuen, mit jeder neuen Maschine vielleicht sogar neue Arbeitsweisen. Es gibt mit jedem neuen Auftrag jedes Mal auch wieder neue Arbeitsweisen. Das ist sehr flexibel, ja.

Interviewerin: Ok. Wie wichtig schätzt du die Bindung von vorhandenen Mitarbeitern an das Unternehmen eben ein? Auch in Bezug auf die Entwicklung, glaubst du, springen Mitarbeiter dann, sind die dann auch mehr auf das Unternehmen gebunden, wenn sie sehen, ok, ich kann mich da entwickeln, es wird auf meine Wünsche bisschen eingegangen und ich...

WH: Natürlich, weil, muss man das sehen als Unternehmer, weil sonst würde man die Mitarbeiter nicht fördern müssen. Weil es ist ja in Wirklichkeit der Hauptantrieb, dass man sagt, man fördert seine Mitarbeiter. Einerseits natürlich, dass man sagt, man wird irgendwo effizienter und man bleibt am Puls der Zeit, aber auf der anderen Seite ist für einen Handwerksbetrieb der Mitarbeiter eigentlich das Wichtigste. Und der geschulte und im Team eingespielte Mitarbeiter eigentlich das höchste Gut.

Interviewerin: Ok. Besteht die Notwendigkeit in der Branche, dass Minderheiten wie Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund einfach wirklich explizit gefördert werden?

WH: Also eine Frau würde ich jetzt nicht als Minderheit...

Interviewerin: Minderheit in der Branche, also nach Studien sind einfach Frauen noch in der Minderheit in der Branche.

WH: Ach so, ok, ja, da fällt mir zum Beispiel auf, dass wo ich die HTL gemacht habe, haben wir in der Klasse, von 36 Leuten waren sechs Frauen in der HTL. Das ist jetzt sozusagen das Handwerkliche, aber schon in Bezug auf theoretisches Wissen dazu. Und das ist heute 50:50. Also ich glaube, dass das, was jetzt Frauen anbelangt, sowieso überrollt wird, ja. Jetzt nicht von der Lehre her, weil das immer noch auch mit körperlichen Voraussetzungen zu tun hat und da vielleicht manche Frauen eher noch ein bisschen Scheu haben davor, ja. Und weil es halt noch nicht so salonfähig ist, eine Tischlerlehre zu machen. Aber mit den Möglichkeiten der Tischlereitechnikerin durchaus das immer interessanter wird. Und es wird, es steigt an und im Prinzip ist es ganz egal, ob es eine Frau ist oder ein Mann, ja. Frauen haben gleich viele Vor- und Nachteile wie Männer halt. Wenn man jetzt Migrationshintergrund hernimmt, dann ist es so, dass man da in den Bereich reinkommt, wo man sich überlegen muss oder den Bereich, den wir vorher besprochen haben mit dem Handwerk, und man bemerkt einfach, dass Lehrlinge, die sich bewerben, über das Elternhaus oder über die Eltern oder über die Familie oder sind es auch die Großeltern oder Onkeln, je nachdem, schon eine gewisse Vorkenntnis und ein Vorinteresse geweckt, da wurde schon ein Vorinteresse geweckt, ja. Und das spielt jetzt keine Rolle, ob die Migrationshintergrund haben oder nicht. Aber was man merkt, ist, dass die Lehre in dem Sinne oder das Handwerk, das echte, speziell in Deutschland, Österreich, vielleicht in Teilen Südtirols und der Schweiz, eben stark ist, ja und das Produkt, das wir herstellen. Und dann da jetzt Leute kommen aus weiterem Umfeld, keine Ahnung, als Beispiel aus Rumänien oder Bulgarien, dass es da natürlich auch Leute gibt, die geschickt sind, ja. Die aber das Handwerk, so wie es da gebaut wird, noch nicht vermitteln können an ihre Kinder so. Und deshalb braucht das wahrscheinlich auch noch eine Zeit, wo dann die Kinder mit Migrationshintergrund

diese gleiche Einstellung und die gleiche Voraussetzung vielleicht schon mitbringen. Das Interesse auf alle Fälle, sicher, ja, aber könnte ich mir vielleicht so erklären, dass es da Schwierigkeiten geben kann.

Interviewerin: Wenn man jetzt aber einen Mitarbeiter hat oder einen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder eben eine Frau, glaubst du, dass da jetzt vielleicht ein besonderes Coaching nochmal hilfreich ist, also besondere Förderung hinsichtlich auf die eigenen Kompetenzen oder geht es da einfach um Bildung bei denen, die einfach, wie du jetzt gesagt hast, aus dem weiteren Umfeld, Bildung in Hinblick auf die handwerklichen Tätigkeiten, weil sie das einfach in der Qualität vielleicht noch nicht so gewohnt sind?

WH: Da geht es nicht um die Qualität, weil man kann von niemandem erwarten, dass er jetzt in den Betrieb kommt und die Qualität herstellt. Es geht eher darum, um einen Bezug dazu und um eine Einstellung, ja. Wenn man vielleicht in seinem ganzen Leben noch nie einen Schrank angeschaut hat und sich gefragt hat, ist der jetzt aus Massivholz und wie ist der gemacht worden oder wie wird der Kasten fertig, außer dass man es beim Möbelix kauft, dann fehlt da viel. Fehlt da viel, ja. Und das ist vielleicht für Leute mit Migrationshintergrund schwieriger, das schon zu wissen vor allem, ja.

Interviewerin: Ja, gut. Gibt es sonst irgendwelchen weiteren Trends, wo du glaubst, die haben einen Einfluss auf die Personalentwicklung oder haben wir das jetzt in den letzten Minuten gut zusammengefasst?

WH: Trends, gesellschaftliche?

Interviewerin: Gesellschaftlicher oder technischer Natur, demografischer Natur?

WH: Wir erleben jetzt die Covid-19-Situation, die wird auch sehr viel verändern. Da wird sicher auch noch, wird es sicher auch noch sehr viele Trends geben dann. In welche Richtung kann man nicht sagen, aber es sind immer gewisse Faktoren.

Interviewerin: Gut. Zum Personalentwicklungsprozess jetzt selbst, das Personalmanagement im Unternehmen, wem obliegt das momentan bzw. habt ihr da explizite Aufgaben oder ist das...

WH: Entschuldige, nochmal?

Interviewerin: Das Personalmanagement im Unternehmen selbst, wem obliegt das bzw. ...

WH: Wem obliegt das, nachdem wir ein kleiner Betrieb sind, macht man das eigentlich Hand in Hand mit der Personalverantwortlichen und von mir als Geschäftsführung, ja.

Interviewerin: Ja. Und habt ihr derzeit, wie du sagst, explizit jetzt Personalentwicklung, außer jetzt dem Berufsschulumfeld von den Lehrlingen oder verfolgt ihr da einen gewisse Prozessablauf, wie man jetzt da sieht?

WH: Naja, Personalentwicklung in dem Sinne, dass man sich ständig an neue Herausforderungen anpasst, ja, natürlich. Das ist mal mehr und mal weniger, ja. Aber es ist, in der Praxis ist es halt oft, sehr oft einer neuen Maschine oder einer neue Technik, Technologie sozusagen geschuldet, dass man die Mitarbeiter dann eben dorthin speziell weiterbildet, ja.

Interviewerin: Ja. Das heißt eben, wenn wir uns jetzt den Prozess im Genauen anschauen, habt ihr jetzt einfach kein riesiges Prozessmodell, wo ihr einfach sagt, nach dem Schema F fahrt ihr jetzt immer?

WH: Nein.

Interviewerin: Wenn wir uns jetzt den anschauen, für die strategischen Unternehmensziele, die bilden sozusagen die Basis einmal dafür, würdest du da übereinstimmen? Oder einfach, dass man sagt, ok, das ist mein Ziel, da will ich hin als Unternehmen und dahin muss ich auch mein Personal entwickeln?

WH: Klar.

Interviewerin: Was muss dafür gegeben sein, einfach dass du als Unternehmen die Unternehmensziele hast? Hast du die sowieso oder überlegst du dir immer wieder um?

WH: Die strategischen Unternehmensziele, die sind natürlich ein bisschen angepasst an das, an die, an das Umfeld, an das momentane. Grundsätzlich hat man natürlich die Ziele, die irgendwo stehen, ja. Die dann halt immer leicht angepasst werden, ja, würde ich sagen.

Interviewerin: Ja, wenn wir uns jetzt die Bedarfsanalyse anschauen, wir haben ja gerade vorher geredet, dass das eben drei Schritte sind. Man schaut zuerst an, was braucht man in der Organisation, was sind dann, bricht das hinunter in die einzelnen Aufgaben und schaut sich dann das Personal an, ok, was erfüllt das bereits, was braucht das Personal noch. Sind dir das zu viele Schritte, geht dir da ein Schritt ab?

WH: Nein, ich würde das so unterschreiben. Es ist für unseren Betrieb durchaus so umsetzbar, ja. Ganz eine einfache, klare Schrittabfolge, ja.

Interviewerin: Was würdest du dann aber sagen, was könntest du dir vorstellen an Hürden, die dann vielleicht aber auftreten, wenn du jetzt an die Konzeption von Personalentwicklung denkst? Also wenn du sagt, ok, wie erstelle ich jetzt das Konzept für meine Personalentwicklung bzw. dann auch die Durchführung selbst?

WH: Naja, gut, die Hürde ist dann wieder, ich kann mir natürlich eine sehr gute Strategie überlegen bzw. ich kann mir eine Personalanalyse machen und komme drauf, dass ich vielleicht in einem Bereich einen Mitarbeiter zu wenig habe oder zu viel. Bei zu viel ist vielleicht weniger ein Problem, aber zu wenig, kommt dann eben wieder das ins Spiel, die Rekrutierung dann eben von dem Mitarbeiter. Und mit welchen Kosten ist das dann auch wieder verbunden, ja. Also man muss da wahrscheinlich heutzutage auch reinrechnen, dass man halt fertig ausgebildete Mitarbeiter halt am freien Markt im Handwerk ganz schwer kriegt und das oft über Personalfirmen geht und das kostet richtig Geld. Und das muss man sich da wahrscheinlich miteinkalkulieren, ja. Und am Ende des Tages die Frage stellen, ist es das dann wert oder ist das dann die richtige Strategie. Das könnte man noch einfließen lassen, dass man sagt, ok, aber das ist jetzt nicht nur, was brauche ich, sondern kann ich es mir auch leisten.

Interviewerin: Ja, also nicht nur in Hinblick jetzt auf die Entwicklung der bestehenden, sondern auch auf die neuen Mitarbeiter. Ob man da nicht einfach die Strategie nochmal überdenken sollte von Beginn an?

WH: Genau.

Interviewerin: Wie eine Rückwärtsschleife eigentlich.

WH: Dass man vielleicht sogar nochmal in die Strategie reingeht, weil man kann natürlich, ist super, wenn man seine Strategie immer festhält, festhält, festhält, aber man hat nichts davon, wenn man dann mit seiner wunderschönen Strategie untergeht, ja.

Interviewerin: Nur damit man eine Strategie hat.

WH: In Schönheit sterben hilft auch nichts quasi, ja.

Interviewerin: Ja. Was würdest du sagen, würde den Transfer des...

WH: Also genau, das wollte ich damit sagen, dass eben auch wirklich die Arbeitersituation und wie man Mitarbeiter hat und sich die auch natürlich, wir sind ja nicht in einer Diktatur in so einer Firma, ja. Jeder Mitarbeiter muss das ja annehmen, dass er ausgebildet wird und dass er weitergebildet wird, ja. Also in so einem Moment, wo man dann quasi schon einen Facharbeitermangel hat eher, muss man natürlich dann wirklich auch das ein bisschen in die Strategie einfließen lassen. Also gehört eigentlich die Evaluation vielleicht sogar bis rauf in die Strategie.

Interviewerin: Ja. Wenn man jetzt dann weiter runter geht, geht es immer auch um den Transfer des Erlernten natürlich in die Praxis, es hat sonst die ganze Personalentwicklung wenig Sinn. Was, gibt es da deiner Meinung nach irgendwas, was das erleichtern würde während der Konzeption schon oder während der Durchführung, dass man das einfach vielleicht geblockt macht, oder?

WH: Der Wissenstransfer?

Interviewerin: Genau.

WH: Aus eigener Erfahrung wissen wir schon, dass Mitarbeiter durchaus tendenziell interessiert sind, was Neues zu wissen und zu erarbeiten, auch für sich selbst, ja. Wenn du das jetzt meinst.

Interviewerin: Einfach, dass dann das, was man erlernt hat, auch wirklich in die Praxis umgesetzt wird, was man als Unternehmen da vielleicht noch machen kann.

WH: Dahinter sein, dahinter sein. Es geht nichts automatisch in dem Bereich, ja. Wir sind da mit Mitarbeitern konfrontiert, die, ich sage das jetzt auch nicht negativ, es ist einfach so, dass, die haben sich dafür entschieden, Handwerker zu sein. Und sozusagen das auszuführen, das ihnen angeschafft wird, ja. Und wenn sie sich dafür entschieden hätten, nochmal selbstständig zu denken oder eben noch mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, dann wären sie entweder selbstständig oder sie wären in anderen Positionen, in anderen Firmen. Dann hätten sie einen anderen Ausbildungsweg eingeschlagen, ja. Das heißt, man muss ganz, ganz klare Richtlinien vorgeben und tendenziell ganz wenig Spielraum zum Selberdenken überlassen, meiner Meinung nach. Vor allem beim reinen Handwerker, ja. Wenn man sagt, ok, ich habe jetzt zum Beispiel jemanden, der eine CNC-Maschine programmiert, selbst dort muss ich ganz klar sagen, versuche, das Programm so zu schreiben, dass wir für dieses Teil eine möglichst große Bandbreite haben, wie wir es einfach und effizient gestalten können. Ich kann dem auch nicht sagen, mache das Beste draus. Zu wenig, also klare Vorgaben sind wichtig, ja.

Interviewerin: Ja, ja, ja. Und weil wir eben inzwischen auch schon von der Evaluierung, von dem ganzen Personalentwicklungsprozess gesprochen haben, da gibt es jetzt unterschiedliche Möglichkeiten. Man kann es einfach auch nur auf der Kostenebene sehen, also auf der direkten Kostenebene, zahlt sich, glaubst du, eine Rentabilitätsrechnung auch aus? Kann man eine Rentabilitätsrechnung einfach durchführen? Auf was für einer Ebene sollte man das deiner Meinung nach betrachten?

WH: In Bezug auf das Coaching?

Interviewerin: Einfach zum Schauen, hat das funktioniert, wenn ich vorher meine Ziele abstecke, um meine Ziele zu kontrollieren. Ob ich die jetzt einfach wirklich nur auf Kostenbasis oder ob ich jetzt sage, ok, ich schaue dann am Schluss, ob ich wirklich die Effizienz, die ich eigentlich haben wollte?

WH: Ich glaube schon, dass man da auch manche Bereiche durchaus rechnen und anschauen kann. Weil wenn ich eine Stundenaufzeichnung habe und eben auch mir mitschreibe, was an Fehlern passiert oder wo Dinge doppelt gemacht werden oder neu gemacht werden, kann man das bestimmt gegenüberstellen vor dem Coaching und nach dem Coaching, ja.

Interviewerin: Ja, gut.

WH: Ja.

Interviewerin: Passt. Dann würde ich im nächsten Schritt jetzt weitergehen zu den betrachteten Förder- und Bildungsmaßnahmen. Wir starten da mit den Fördermaßnahmen. Ich frage dich jetzt einfach dann immer zu jeder Fördermaßnahme, ob du jetzt Erfahrung damit hast, wenn nicht, erkläre ich es kurz und du kannst mir dann sagen, ob deine Einschätzung dazu, ob das einen Sinn macht in der Branche oder für was du glaubst, das könnte einen Sinn machen. Eben zuerst mit den Fördermethoden und dann mit den Bildungsmethoden. Und zwar einmal grundsätzlich, was glaubst du, was für einen Stellenwert hat die Förderung von einzelnen Mitarbeitern im Unternehmen?

WH: Stellenwert für das Unternehmen?

Interviewerin: Für das Unternehmen.

WH: Muss ich jetzt so sagen, einen hohen, niedrigen oder mittleren Stellenwert, oder?

Interviewerin: Nein, dann machen wir anders, besteht ein Vorteil darin, einfach Fördermethoden direkt auf den Mitarbeiter persönlich abzustimmen für das Unternehmen? Zahlt sich der Aufwand aus, dass man sagt, ok, man beschäftigt sich jetzt mit einem Mitarbeiter direkt, schaut, was der braucht und gibt eben das dann oder dass man einfach sagt, ok, man hat einen Pool an Fördermöglichkeiten, wer will, kann kommen und das machen, was er mag, kann ein Coaching in Anspruch nehmen oder sowas?

WH: Die Fördermöglichkeit kann ja in Wirklichkeit einfach auch ein zweistündiges Gespräch sein, um zu entwickeln, wie mache ich einen Arbeitsschritt besser, oder?

Interviewerin: Genau, genau.

WH: Anders.

Interviewerin: Ja.

WH: Dann zahlt es sich natürlich aus.

Interviewerin: Ja, dann gehen wir einfach weiter mit den Methoden. Und zwar kennst du Job Enrichment oder Job Enlargement?

WH: Nein, das musst du mir jetzt erklären.

Interviewerin: Ja, also Job Enrichment ist, dass man, jetzt muss ich selber denken, dass man einfach den derzeitigen Aufgabenbereich, den sie haben, eine Stufe höher setzt. Also, dass man sagt, sie übernehmen einfach mehr Verantwortung. Und Job Enlargement wäre, sie übernehmen einfach mehr

Dinge, sie arbeiten dann einfach, sie haben neben dem (unv.) jetzt zum Beispiel in der Werkstatt auch noch den Schleifprozess, den sie machen müssen. Siehst du das als Fördermethode, siehst du da Vor- und Nachteile in der Anwendung, dass du wirklich sagst, du könntest wem damit helfen in seiner Entwicklung?

WH: Nein, weil das kommt in die Richtung rein, wo ich gesagt habe, es hilft nichts zu sagen, du machst jetzt das auch dazu. Vielleicht irgendwie was Wertigeres oder sozusagen Enrichment heißt das auch, in Verantwortung. Weil der Mitarbeiter den Anspruch nicht hat. Das heißt, wenn er bereit ist dazu, könnte ich sagen, mach das jetzt genau so, anders sozusagen und schau auch auf den Mitarbeiter und schau, wenn der, du hast da jetzt sozusagen einen unter dir, ja und du musst jetzt immer kontrollieren, wenn der was macht, ob der das richtig macht. Für den quasi die Qualitätskontrolle übernehmen, quasi ein Geselle mit einem Lehrling, ja. Das kann der aber auch als Belastung sehen, nicht nur als Bestätigung.

Interviewerin: Ja, aber wenn der jetzt offen wäre dafür, das zu machen, auch als Bestätigung, das kann Belastung und Bestätigung sein?

WH: Das kann es auch gleichzeitig sein.

Interviewerin: Abhängig vom Mitarbeiter und seinen Wünschen natürlich.

WH: Wenn es jetzt um den Mitarbeiter geht, ja. Und wenn man aber dann als Unternehmer jemandem Verantwortung übergibt, dann übergibt man sie ja. Dann hat man sie selber nicht mehr. Und wenn aber dann der Mitarbeiter die Verantwortung nicht so macht, wie man es sich vorstellt, kann das natürlich auch negativ sein.

Interviewerin: Ja. Haben Sie Erfahrung, hast du Erfahrung mit Fördergesprächen bzw. wo siehst du dort Vor- und Nachteile, das kann man als Mitarbeitergespräch eigentlich verstehen, dass man sich hinsetzt und sagt, ok, was hast du gemacht, wo siehst du vielleicht Verbesserungsmöglichkeiten, was sind deine zukünftigen Wünsche?

WH: Ja, also das macht man schon.

Interviewerin: Hast du auch selbst im Unternehmen schon angewendet, oder?

WH: Ja, ja.

Interviewerin: Ja. Haben Sie Erfahrung mit Coaching? Coaching wäre jetzt eher in dem Bereich, dass man halt wirklich sagt, ok, es gibt einen fixen Coach, der muss meistens gar nicht vom Unternehmen selbst ausgehen, sondern das ist zur Förderung der Kompetenzen und eigentlich geht es darum, dass der Coach dir solange hilft, bist du dir als Mitarbeiter selbst helfen kannst. Solange sollte der Coach eigentlich dabei bleiben. Das läuft dann immer in so Schleifen. Oder findest du das vielleicht für eine Tischlereibranche, je nach Positionshöhe?

WH: Ich glaube, das ist so, wenn man sein strategisches Ziel dorthin ausgibt, dass man seine Strategie vielleicht verändern will schwerwiegend oder bisschen umlenken will, vielleicht wirklich ein neues Produkt gemacht hat oder in eine neue Kundenschicht vordringt oder seinen Arbeitsplatz jetzt wirklich komplett ändert, macht das Sinn ab einer gewissen Betriebsgröße, weil es muss ja wirtschaftlich sein. Es ist ja meistens dann oft sehr teuer. In die Richtung muss man sich das überlegen. Also jetzt nicht unbedingt immer anwendbar, ja. Oder nicht notwendig.

Interviewerin: Ja. Hast du Erfahrung mit Mentoring, das ist dann eher, wo man sagt, ok, man hat jetzt in der Firma jemanden, da muss natürlich auch von Anfang an die Chemie ein bisschen stimmen, in einer Tischlerei, wo jetzt vielleicht auch nicht so viele Mitarbeiter sind, auch nicht die Möglichkeit, für jeden jetzt einen Mentor zu finden, aber merkst du, dass das bei dir im Unternehmen einfach von alleine passiert oder dass man es dorthin leitet?

WH: Durchaus in gewissen Bereichen passiert es alleine, wo vielleicht dann, wo es dann einen Lehrling gibt, der zum Beispiel seinen Gesellen ein bisschen als Mentor sieht zum Beispiel, ja. Aber eher auf der unterbewussten Ebene. Und spielt vielleicht ein bisschen rein in die Förderung, wo sozusagen dann der Geselle dem Lehrling halt was beibringt, ja.

Interviewerin: Ja. Und siehst du jetzt schon einen Vorteil eher für die Firma darin oder eher einen Nachteil, weil der Mentor jetzt einfach nur seinen Weg durchschlägt oder ein Vorteil, weil einfach der Lehrling unterstützt wird mehr?

WH: Genau wie du es sagst. Es kann Vor- und Nachteil sein, es kommt halt auf den Mentor drauf an. Es gibt Betriebe, handwerkliche Betriebe, die zum Beispiel eingeschworene, also in der Baubranche kenne ich das, eingeschworene Montageteams, wo der Betrieb weiß, die tun zum Beispiel am Wochenende gemeinsam pfuschen. Die würden sie im Betrieb niemals gemeinsam arbeiten lassen, weil sie viel zu viel Angst haben, dass sich die abkapseln und ihr eigenes Team bilden und selbstständig werden, ja. Gibt es viele Baufirmen, die das so komplett unterbinden. Die da richtig Angst haben davor, dass die Mitarbeiter sagen, ok, wir machen unsere eigene Baufirma.

Interviewerin: Gibt es jetzt noch irgendwelche weiteren Fördermethoden, die dir einfallen würden, einfach um das Potenzial der Mitarbeiter besser auszuschöpfen? Also gar nicht, um die Mitarbeiter in der Position zu fördern, sondern eher um das Potenzial?

WH: Ja, es ist so wie im Privaten halt, man muss ihnen halt das Gefühl geben, dass sie wichtig sind, dass das einen Sinn hat und dass sie, dass ihr Verbesserungs- oder Änderungsvorschlag eben auch gehört wird und dass das umgesetzt wird. Und dann kann man das mit Workshops ohne Weiteres auch machen, dass man von innen heraus, dass der Mitarbeiter einmal frei von der Leber weg sagen kann, und das würde ich anders machen, ja.

Interviewerin: Dann gehen wir über zu den Bildungsmaßnahmen. Bildungsmaßnahmen kann man jetzt unterscheiden, mit welchen, die man wirklich on the job macht, also die während dem Job passieren, near the job, also in Anlehnung und auch off the job bzw. E-Learning-Methoden. Wir haben in der Arbeit jetzt mehr den Blick auf on the job und E-Learning-Methoden, um die Praxisnähe irgendwie zu gewährleisten. Würdest du sagen, dass aber near und off the job genauso zur Anwendung kommt oder sinnvoll ist?

WH: Durchaus. Vor allem durchaus, es kommt immer auf den Bereich darauf an. Weil wenn ich sage, ich habe jetzt einen guten Mitarbeiter, der schon lange im Betrieb ist und der interessiert sich für eine Meisterprüfung und dem gibt man mal ein Jahr Zeit, um eine Ausbildung zu machen, dann ist das off the job. Und wenn irgendwie, man kann es nie 100%ig sagen, aber wenn der Mitarbeiter zurückkommt, weil er sagt, ja, passt, der Betrieb hat mir die Möglichkeit gegeben und mich vielleicht sogar noch unterstützt in der Zeit, dann hat man sicher da einen Gewinn daraus gezogen. Near the job wäre dann für mich

sowas, wo man sagt, ok, irgendein Lieferant oder irgendein, als Beispiel als Lacklieferant sagt, ich habe ein neues Produkt und kommt zu mir einen Tag auf Anwenderschulung, ja. Dann wäre das für mich near the job, ja. Und durchaus gleich wichtig und sinnvoll, ja. Und wenn ich sage, ich habe es in the job und ich mache, ich hole mir irgendwo einen Leimtechniker her und der zeigt mir zwei Stunden, wie man richtig den Leim abrührt und dass das Mischungsverhältnis passt und die Mitarbeiter sind dabei, dann ist das genauso gut. Also das würde ich, da würde ich jetzt keine Wertung machen können, weil es immer an die Situation angepasst sein muss. Aber im Handwerk ist sicher alles möglich und alle Varianten denkbar, je nach Situation. Und E-Learning vielleicht, vielleicht ist E-Learning aus meiner Erfahrung vielleicht sogar das Schlechtere, weil meiner Meinung nach die Mitarbeiter müde sind am Abend vom Arbeiten. Und wenn sie dann sagen, ok, sie setzen sich am Abend hin, vielleicht nicht mehr so leistungsfähig sind. Und untertags für einen Handwerker in der Arbeitszeit ein E-Learning vielleicht ein bisschen wenig greifbar ist, ja. Deshalb hat er sich vielleicht für das Handwerk entschieden, um jetzt nicht in E-Learning sich was beibringen zu müssen, ja, sondern eher in the job.

Interviewerin: Ja, gut, dann gehen wir da auch wieder die einzelnen Bildungsmaßnahmen eben durch. Kommt bei dir in der Firma eine planmäßige Unterweisung vor, also planmäßige Unterweisung wäre jetzt wirklich das mit, man zeigt es einmal vor, man lässt es den dann auch einmal selber machen, während man zuschaut und dann macht er es eben wieder eigenständig und man hat sozusagen ein Feedback?

WH: Natürlich, weil das schreibt ja schon der Arbeitsinspektor vor.

Interviewerin: Ja, ok, gut. Wird bei dir in der Firma Jobrotation durchgeführt, dass man einfach wirklich sagt, heute machst du mal die Station, nachher machst du mal die Station?

WH: Ja, bis zu einem gewissen Grad, ja.

Interviewerin: Was sind da die Vor- und Nachteile darin?

WH: Dass man im Team flexibel bleibt und wenn jemand einmal Urlaub oder Krankenstand ist, dass es immer jemanden gibt, der den ersetzen kann, ja. Ist der Vorteil, der Nachteil darin ist, dass es vielleicht ein bisschen mehr Aufwand ist, den Mitarbeitern immer wieder diese klare Vorgabe zu machen, von der wir vorher geredet haben. Am einfachsten wäre es, wenn der Mitarbeiter immer nur Massivholz aufschneidet und man kann dem Mitarbeiter sagen, der Staffell ist immer genau um 6mm breiter und um 1mm dicker. Das wäre sehr einfach, ja. Wenn der aber rotiert, dann hat er in jedem Bereich irgendwo eine Vorgabe und man muss es immer wieder neu definieren, ja bzw. ist das eigentlich auch eine Herausforderung an den Unternehmer oder an den Vorarbeiter oder wie auch immer, wer es halt dann ist oder an den Werksmeister, da so Strategien sich zu überlegen, wo man sagt, was, auch in individuellen Arbeitsschritten, welche Schritte sind immer gleich und welche werden standardisiert, ja. Also mit standardisierten Arbeitsschritten erzielt man dann auch natürlich in dieser Jobrotation das Resultat oder das Ziel, dass egal, wer die Arbeit macht, sie ist immer gleich hochwertig.

Interviewerin: Ja. Habt ihr im Unternehmen Trainee-Programme, dass man schon wirklich sagt, man nimmt jetzt wen auf und der ist einmal, man kann es wie Jobrotation eigentlich nennen, aber der ist dann einmal ein halbes Jahr im Büro, ein halbes Jahr draußen in der Massivholzabteilung?

WH: Nein, nein.

Interviewerin: Siehst du das für Tischlereien als sinnvoll oder wenig sinnvoll oder kommt es auf die Größe an?

WH: Ich glaube, es kommt auf die Größe an, ja.

Interviewerin: Ok, das heißt,...

WH: Man kann da durchaus Interessen wecken vielleicht bei dem einen oder anderen für eine andere Abteilung oder andere Bereiche. Die sie sich vorher vielleicht gar nicht so vorgestellt haben. In dem kleinen Rahmen mit 10 Mitarbeitern redet man sich das aus, glaube ich, also hat man das noch im Blick, ohne das Trainee-Programm.

Interviewerin: Habt ihr im Unternehmen überhaupt Erfahrung mit Übertragen von begrenzter Verantwortung? Man kann das jetzt eigentlich, wenn wir vorher schon vom Job Enrichment geredet haben, dass man sagt, ok, der Mitarbeiter nimmt jetzt einen neuen Verantwortungsbereich oder deckt sich das jetzt eben mit der Frage vorher schon für dich?

WH: Ja.

Interviewerin: Ja. Und dasselbe gilt vermutlich dann für die Übertragung von Sonderaufgaben oder glaubst du, dass man mit Sonderaufgaben noch was lernen kann, wenn man jetzt zum Beispiel wirklich sagt, man hat jetzt Einzelfälle, dass du jetzt sagst, ok, jetzt kommt ein geschweiften Tischfuß und der macht das jetzt explizit für das Stück. Du weißt genau, ok, so viel, man hat nicht mehr ganz gleiche Dinge, aber hat da was Sinnvolles dann das Unternehmen dazugelernt? Also was, was eben auch in der betrieblichen Praxis sonst hilft?

WH: Ich glaube, da kann man nicht ja und nein sagen, das kommt ganz darauf an, wie es ausgeht, ja. Und ja, nochmal, also die Mitarbeiter sind jetzt, also man kann einfach nicht davon ausgehen, dass jeder Mitarbeiter, und ist er noch so gut, auch motiviert ist, jeden Tag was Neues zu lernen und Verantwortung zu übernehmen. Das muss man akzeptieren im Handwerk, ja. Man muss akzeptieren, dass der Mitarbeiter sagt, ich bin Tischler und ich möchte meine Stückliste in die Hand kriegen und vielleicht sogar im besten Fall noch eine Stücklistenoptimierung, dann brauche ich gar nicht mehr denken, wie ich die Teile aus der großen Platte rausschneiden muss. Und ich möchte genau eine Zeichnung haben, wie ich das machen muss und ich möchte genau eine Vorgabe haben, wie ich meinen Leim anrühren muss. Das ist, davon muss man ausgehen beim Handwerker, Handwerksfachkraft. Dass die Bereitschaft zum Individuellen und zur Verantwortung übernehmen nicht da ist. Weil die dann, wenn das Leute sind, die das haben, die haben dann auch von vornherein das Streben, auch schon von vornherein andere Positionen haben.

WH: Ja. Wie ist es dann mit Selbststudium und gibt es dabei die Mitarbeiter, wo du wirklich sagst, ok, sie haben Interesse, sie bilden sich selbst weiter oder du gibst Unterlagen her, wo sie sich theoretisch selbst weiterbilden können?

Experte 1: Hat bis jetzt nicht funktioniert, ja. Man ist dann zwar motiviert, in der Arbeitszeit sich das anzuschauen und sagen, ja, würde mich interessieren. Wird aber in der Regel nicht gemacht dann.

Interviewerin: Wenn man jetzt sagt, ok, man gibt ihm wirklich eine Stunde in der Woche oder je nach Umfang des Projekts Zeit, um sich da selbst einzulesen während der Arbeitszeit, glaubst du, wird das dann eher angenommen?

WH: *Dann muss es angenommen werden, weil dann ist es quasi, dann ist es angeschafft, ja. Also das wäre Arbeitsverweigerung. Ob es dann so einen Sinn macht, ist eine andere Frage.*

Interviewerin: Ok und dann noch zum Thema E-Learning, eben da gibt es jetzt das web-based Training, das wären jetzt alle Medien eigentlich, die online unterstützen deinen Lernvorgang. Das kann jetzt wie CNC-Schulungen am Computer sein. Hältst du die einfach nur für den digitalen Bereich für sinnvoll oder glaubst du, kann man die auch in anderen Dingen anwenden?

WH: *Naja, nur im digitalen Bereich würde ich jetzt nicht sagen, aber es ist bestimmt ein Bereich eher besser dafür geeignet, bei dem man nicht ein Werkstück herstellen muss, ja. Ob das jetzt kaufmännisch ist oder ob das digital ist oder ob das jetzt technisch-zeichnerisch ist, das kann ich mir durchaus vorstellen, um neue Programme zu schulen oder neue Arbeitsweisen zu tun. Wenn ich jetzt aber ein handwerkliches Produkt herstellen muss, wo ich noch ein Handwerk oder Hand anlegen muss, ja, dann ist es schwieriger zu vermitteln.*

Interviewerin: Gut. Und zwar dann geht es weiter mit dem blended learning und unter blended learning wird eben die Kombination aus dem E-Learning oder web-based Training mit eben Praxiseinheiten wieder verstanden. Also man hat halt inzwischen vielleicht immer einen E-Learning-Block und probiert das dann in der Praxis aus. Geht wieder zurück zum E-Learning und das sind immer so die Abläufe. Ja, wo siehst du da den Vor- und Nachteil oder siehst du da Anwendungspotenzial?

WH: *Anwendungspotenzial haben wir gerade im Moment sogar im Sinne von CNC-Maschineneinschulung. Wo die Vorbereitung, drauf ist ein Kurs und dann gibt es das E-Learning dazu und dann eben an der Maschine diese Dinge zu fräsen wieder und eben zu schauen, ok, wie komme ich damit klar. Also das kann man jetzt sozusagen digital lernen und üben und praktisch dann umsetzen und trainieren, ja, also ja, speziell in dem Fall passt das gut.*

Interviewerin: Gut. Dann haben wir die Bildungsmethoden auch abgeschlossen. Jetzt geht es nur einfach nochmal kurz ein Blick über das Modell, wenn du das jetzt einfach siehst, ist das was für dich, wo du glaubst, damit arbeiten zu können oder wäre das ein guter Leitfaden, einmal eine gute Hilfestellung, überhaupt in das Thema von einem, wirklich einen Prozess einzusteigen oder was würdest du dir noch wünschen, wenn nicht das eine bessere Hilfestellung wäre?

WH: *Na, Hilfestellung, das ist schon richtig aufgebaut, glaube ich. Und es wäre sicher ein guter Leitfaden. Das eine, was wir besprochen haben, dass eben die Evaluation auch schon dann wieder in die Strategie einfließt, das haben wir eh, glaube ich, sind wir irgendwie draufgekommen, dass das vielleicht nicht schlecht wäre. Und sonst muss man sich einfach immer anschauen, welchen Punkt kann ich umsetzen, was ist wirtschaftlich und was nicht, ja. Aber theoretisch sollte es so aufgebaut sein, ja. Und was man eben, ich weiß nicht, ob man das einfließen lassen kann, aber ob man irgendeinen Parameter macht, wie interessiert ist der Mitarbeiter eigentlich, was dazu zu lernen. Ob man das vielleicht auch evaluieren sollte vorher, dass man sagt, ok, auch die, in der Personenanalyse müsste man dann eben auch nicht nur*

schauen, wie viele Leute habe ich quasi und wer ist wie stark und alt. Sondern wie bereit sind die Leute, was zu lernen oder sich weiterzubilden. Ist wahrscheinlich entscheidend, ja.

Interviewerin: Gut, dann sage ich danke.

WH: Bitte.

Experteninterview 2 (SF)

Interviewerin: Gut, wir haben die Thematik jetzt schon vorgestellt vom Interview. Ich bitte dich jetzt mal kurz, dich selbst vorzustellen. Und in welcher Position arbeitest du?

SF: *Ok, also entschuldige, geht schon los.*

Interviewerin: In welcher Firma arbeitest du, in welcher Position?

SF: *Ok, ich arbeite auch in der * GmbH und bin dort geschäftsführender Gesellschafter, quasi der, der für alles irgendwie verantwortlich ist und eh alles macht von Zusammenkehren bis zu Montagesachen nachführen.*

Interviewerin: Und was war dein Bildungsweg bis daher?

SF: *Der Bildungsweg war klassischer Hauptschulabschluss, dann HTL * in Graz und danach Architekturstudium.*

Interviewerin: Und wie lange arbeitest du jetzt schon in der Firma?

SF: *Seit neun Jahren.*

Interviewerin: Wie viele Mitarbeiter habt ihr?

SF: *Sieben.*

Interviewerin: Ok, das war es jetzt zu dem Hintergrund. Gehen wir gleich in die Entwicklung der Arbeitswelt, wie du die derzeit siehst. Also was sind derzeit Schwierigkeiten in der Personalsuche?

SF: *Gibt es mehrere, also die hauptsächlich, die größte Schwierigkeit ist, dass der Beruf anscheinend sehr unattraktiv ist für junge Leute. Das halt schon sehr vielen Jahren und dass es dadurch de facto fast keine Leute gibt, die das machen wollen. Und das ist echt ein Thema, ja.*

Interviewerin: Und wenn man jetzt eben keine neuen Leute findet, wie hoch schätzt du dann das Potenzial deiner eigenen Mitarbeiter ein, dass du dahin entwickeln könntest, dass einfach das Potenzial mehr ausgeschöpft wird?

SF: *Ganz ehrlich, sehr gering. Einfach aus dem Grund, weil die Altersstruktur bei uns auch problematisch ist. Unsere Mitarbeiter sind nicht die jüngsten, da ist Fortbildung, Weiterbildung und überhaupt Beratung oder Einfluss generell ein Thema, ja. Sehr beratungs- und diskussionsresistent. Und von den jungen Mitarbeitern haben wir eigentlich nicht so viele, bei denen ist die Motivation, irgendwie weiter zu kommen und den nächsten Schritt zu gehen, überhaupt, dass die sagen, ok, ich will mich da jetzt weiterentwickeln, nicht so besonders groß.*

Interviewerin: Ok. Wie wichtig ist dann generell einfach die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten für die Branche oder wie hoch ist da die Basis, wenn sie einsteigen, kommen die schon mit einer Grundkenntnis, wird man ohne die überhaupt Tischler, oder?

SF: Also nach dem, was wir die letzten Jahre miterlebt haben, haben wir einen Lehrling selbst ausgebildet. Und die restlichen Mitarbeiter sind eigentlich bei uns in der Struktur schon da gewesen. Einer ist dazu gekommen, der ist von einem anderen Betrieb gekommen, der hat natürlich viele handwerkliche Fähigkeiten gehabt. Und einer, nein, zwei sind eigentlich dazu gekommen, wobei der eine jünger ist mit ca. 35, 37 Jahren und der andere ist eigentlich auch schon über 50. Also von dem her, aber grundsätzlich sucht natürlich jeder nach Leuten, die schon handwerkliche Fähigkeiten haben.

Interviewerin: Das ist jetzt eh mit dem Alter sehr interessant, jetzt gerade die nächste Frage, ist ein Altersanstieg bei den Mitarbeitern zu bemerken bzw. sind auch Maßnahmen einfach sinnvoll hinsichtlich Productive Aging, also dass man sagt, Mitarbeiter können auch alt werden in dem Betrieb? Oder man stellt sich mehr auf die älteren Mitarbeiter ein?

SF: Das ist, da tue ich mir schwer, also grundsätzlich, ich kann immer nur von unserem Betrieb reden und ich muss wirklich sagen, dass die Leute, die bei uns in den letzten Jahren in Pension gegangen sind oder die jetzt die nächsten Jahre in Pension gehen werden, dass die generell bereit sind, bis knapp vor der Pension zu arbeiten und sie sind 100% belastbar. Also da kann ich jetzt nicht sagen, ok, da gäbe es Maßnahmen, dass die noch produktiver sind, weil das sind alle Produktionsmaschinen, das muss man ganz einfach sagen. Das ist ein Wahnsinn, ja.

Interviewerin: Die machen das auf den letzten Drücker.

SF: Die machen das permanent in einem Tempo, wo einfach keiner von den Jungen hinkommt, ja.

Interviewerin: Du würdest sogar sagen, die Alten sind noch mehr belastbar als die Jungen?

SF: Viel mehr, also meiner Meinung nach viel mehr.

Interviewerin: Ja. Ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant, auch von den Werkstattmitarbeitern?

SF: Für unseren Betrieb nicht, weil wir keine digitale Produktion haben und keine computergesteuerte Produktion haben. Also von dem her ist es nicht relevant. Aber die Zukunft wird das natürlich sicher sein, ja.

Interviewerin: Wie lange, also ist einfach das Wissen, was jetzt in der Branche im Umlauf ist, gültig? Also ich meine, die Produktionsschritte, wir reden jetzt von der Bearbeitung von Holz.

SF: Also du meinst jetzt, was man jetzt lernt, wie lange ist das gültig?

Interviewerin: Genau.

SF: In unserer Branche sehr lang, aber ehrlich, wenn wir unseren Betrieb anschauen, wir bauen jetzt die Möbel, wie wir es vor 25 Jahren sicher auch gemacht haben.

Interviewerin: Und von Materialien und von neuen...

SF: *Ja, das eine ist natürlich kurzlebiger, wobei ich mir schon fast nicht mehr vorstellen kann, dass es noch viel mehr Materialien gibt, mit denen wir konfrontiert sind, als wir jetzt schon konfrontiert sind. Weil irgendwann ist es keine Tischlerei mehr.*

Interviewerin: Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?

SF: *Die ist natürlich sehr wichtig, aber da haben wir ein Glück, dass unsere Mitarbeiter eigentlich dem Betrieb gegenüber sehr loyal sind und dass es da keine Schwierigkeiten gibt.*

Interviewerin: Und siehst du, dass es einfach auch notwendig ist, sage ich jetzt, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund besonders zu fördern in der Branche oder hast du Beispiele im Betrieb?

SF: *Nein, wir haben keine Beispiele im Betrieb, aber ich bin natürlich generell ein Fan davon, dass das Ganze ein bisschen multikulturell oder einfach auch von den Geschlechtern her durchmischt wird. Es gibt einfach gewisse Bereiche, wo es sicher ein bisschen schwierig ist, aber grundsätzlich finde ich das super, wenn es gut gefördert wird, ja.*

Interviewerin: Gibt es sonst irgendwelche Trends oder Entwicklungen, die du merkst, die einen Einfluss jetzt auf die Personalentwicklung bei dir hätten?

SF: *Nein, also jetzt in unserem Fall nicht, nein.*

Interviewerin: Gut. Dann kurz zur Personalentwicklung im Unternehmen selbst, wem obliegt jetzt einfach die Personaleinstellung, Personalkoordination?

SF: *Das obliegt eigentlich alles mir.*

Interviewerin: Ja, habt ihr Personalentwicklung, also irgendein Konzept, das ihr verfolgt?

SF: *Nein, gar nichts.*

Interviewerin: Habt ihr Lehrlinge?

SF: *Nein, nicht mehr.*

Interviewerin: Was muss dann, glaubst du, gegeben sein, damit man wirklich so einen Personalentwicklungsprozess einführt? Muss das Unternehmen einfach größer sein, liegt es an der Zeit?

SF: *Ich glaube, dass das Unternehmen, also die Größe, glaube ich, ist jetzt gar nicht so das Entscheidende. Ich glaube einfach, die Art des Unternehmens und die Art der Struktur und vor allem, wie tickt der ganze Führungsapparat, bei uns wäre das rein theoretisch gar nicht möglich, weil ich einfach aus der Theorie komme. Das ist einfach so, ich selbst kann so und so im Handwerk keinen Menschen entwickeln. Weil ich brauche dringend selbst eine Entwicklung, wenn man es jetzt streng runterbricht. Aber ich glaube, wenn man jetzt so ein leidenschaftlicher Handwerker ist und eigentlich nichts anderes gerne tut als in der Werkstatt draußen sein, dann kann man auch mit einem kleinen Unternehmen Nachwuchs gut entwickeln. Und dann funktioniert das auch sicher sehr gut. Aber in unserem Fall ist das eigentlich sehr schwer, ja. Also wir sind definitiv zu klein, weil wir bräuchten jemanden, den wir uns holen, der da Profi ist und der das richtig kann. Nur den gibt es nicht, weil der ist sowieso selbstständig.*

Interviewerin: Das stimmt, aber man könnte ja sozusagen sich irgendwo einen Prozess hernehmen und die Maßnahmen dann...

SF: *Das könnte ich mir schon...*

Interviewerin: Oder outsourcen.

SF: *Ja, das ist dann ein Thema, Kostenfaktor, das wird auch kaum wer machen. Und es ist ja egal, mit wem ich rede in unserer Umgebung, es haben ja alle die gleichen Themen, es ist ja ein Wahnsinn. Also das, was mit den Lehrlingen eigentlich, also wir sind schon viel selber auch schuld, dass die Lehrlinge so sind, wie sie sind, muss man ehrlich sagen.*

Interviewerin: Da habe ich jetzt zum Glück das Gegenteil an Erfahrung.

SF: *Wie meinst du jetzt?*

Interviewerin: Von unseren Lehrlingen.

SF: *Weil die so gut sind?*

Interviewerin: Ja.

SF: *Ja einer ist richtig gut, der...*

Interviewerin: *, der ist kein Lehrling mehr, das ist schwierig, die Umstellung dann. Das nicht mehr zu sagen. Gut, dann zeige ich dir jetzt das Modell, das haben wir aufgestellt, also so, das wäre ein Vorzeigepersonalentwicklungsprozess, nennen wir es so, da erfasst man zuerst einfach die Unternehmensziele, die man selbst hat, macht dann eine Bedarfsanalyse der Organisation, also was braucht die Organisation, um die Ziele zu erreichen. Was wären spezifische Aufgaben in diesem Bereich und bei den Personen, haben wir die Personen, die das erfüllen bzw. wie müssen die Personen weiterentwickelt werden. Und dann kann man in die Personalentwicklungskonzeption gehen. Und für diese Konzeption habe ich jetzt einfach unterschiedliche Bildungs- und Fördermaßnahmen aufgestellt. Unter Bildung wird da verstanden, wirklich die Vermittlung von Wissen oder Fähigkeiten. Und unter Förderung die Förderung von Potenzialen von Mitarbeitern, einfach um das Vorhandene weiter auszubauen. Und das anhand der Einflussfaktoren, von denen wir vorher schon gesprochen haben, eben von Productive Aging, die Wissensvermittlung oder von der Förderung von Frauen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Das wäre für ein Unternehmen sozusagen ein Leitfaden, wie man das anwenden könnte oder was möglich wäre. Glaubst du, dass sowas in einem Unternehmen Anwendung finden könnte?

SF: *Das glaube ich sehr gut, sehr gerne und ich würde es mir wünschen, dass das, in Wirklichkeit ist das ja was, was jeder Betrieb machen sollte, meiner Meinung nach, ja. Weil ich glaube, wir alle, und das ist echt völlig egal, mit wem du redest, aus welcher Branche, es denkt jeder immer nur in seinem Bereich und geht mit so Scheuklappen durch die Gegend. Also dieses job rotation, das, glaube ich, ist eines der überhaupt allerwichtigsten Dinge, vor allem in den Handwerksbetrieben, finde ich. Und die anderen Dinge, natürlich, also wenn es ein Betrieb ist, der sich das erstens einmal leisten kann, ja, das ist natürlich auch so ein Thema, aber das ist ja auch eine Investition in die Zukunft, das muss man ja auch ehrlich sagen. Und wenn es eine vernünftige Größe ist, glaube ich, wo das alles wirklich funktioniert und mit einem Dreimannbetrieb wirst du wahrscheinlich web-based training in digitalen Kompetenzen nicht machen brauchen oder vielleicht auch doch, das weiß ich nicht. Aber sicher anders, wie wenn du 150*

Leute hast, wo du ganz andere Dinge abdeckst. Aber in Wirklichkeit ist das was, wenn du ehrlich bist, was jeder vernünftige Betrieb machen sollte.

Interviewerin: Oder sich zumindest damit beschäftigen.

SF: Beschäftigen, ja. Ja und wenn ich mich beschäftige, dann kann ich es umsetzen auch, muss ja nicht alle Parameter erfüllen.

Interviewerin: Genau. Dann gehen wir kurz die Maßnahmen durch, eben ich lese es kurz vor, wenn du es nicht weißt, erkläre ich es dir dann einfach. Und zwar fangen wir mit den Förderungsmethoden an, sage mir einfach, wo du Vor- und Nachteile siehst, ob da Erfahrung damit hast oder wo du dir einfach vorstellen könntest, die anzuwenden. Haben Sie Erfahrung mit job Enrichment und job Enlargement und in welchem Bereich sehen Sie einen Vor- und Nachteil? Job Enrichment ist einfach, dass man zu Mitarbeitern jetzt hinget und sagt, du hast einen Verantwortungsbereich dazu, du bist verantwortlich zum Beispiel, am Montag wird alles ausgeliefert, schau, dass alles da ist. Und job Enlargement ist, der kriegt einfach, wenn du jetzt unterschiedliche Positionen hast, der kriegt einen größeren Arbeitsbereich, der kriegt eine Aufgabe von einem anderen Mitarbeiter dazu. Könntest du dir das im Unternehmen vorstellen oder hast, glaubst du, dass die Mitarbeiter das fördert?

SF: Kann ich mir bei uns schwer vorstellen, wenn ich ehrlich bin, weil eh jeder schon am Limit unterwegs ist, wenn ich ehrlich bin.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Fördergesprächen?

SF: Nein.

Interviewerin: Das wäre einfach wie Mitarbeitergespräche, man findet heraus, ok, was macht der Mitarbeiter, wo sieht er sein eigenes Potenzial, wo sieht er vielleicht auch Verbesserungen für das Unternehmen?

SF: Machen wir de facto nicht, weil wir haben oder wir haben es gemacht, aber, oder probiert, ich sage dir ganz ehrlich, das ist...

Interviewerin: Woran ist das dann gescheitert?

SF: An der Kommunikation oder an der Bereitschaft, dass der Mitarbeiter sich da in irgendeiner Form einbringt, weil er glaubt, das ist ein Verhör. Das ist ja nicht so, eigentlich will ich nur kurz reden, wie geht es eigentlich und was machst du in dem Bereich, möchtest du das. Mit den Lehrlingen haben wir früher viel probiert, aber da scheitert es dann, glaube ich, ein bisschen an den Intelligenz manchmal oder bei den Lehrlingen, die wir gehabt haben. Aber...

Interviewerin: Ja, da wäre eigentlich, liegt es an dem Dahinter, also gar nicht am Gespräch selbst, sondern an der Einstellung gegenüber den Gesprächen.

SF: Und auch die Einstellung ist natürlich auch ein Problem. Und wenn wir da gesagt haben, wir machen irgendwelche Maßnahmen, machen wir irgendwas, hm, wieso, hm. Es ist wirklich ein riesen Thema. Also es ist wirklich mittlerweile soweit, dass, wir haben mal, das gibt es, glaube ich, auch sonst nirgends, wir haben mal vor vielen Jahren gesagt, wir machen einen Betriebsausflug, wir fliegen nach Barcelona oder fahren nach Salzburg. Und wir sind nach Salzburg gefahren.

Interviewerin: Ich kenne die Antwort. Habe ich mir jetzt schon gedacht, ja.

SF: Ja, ok, sehr gerne. Weißt du, verständlich ist das jetzt nicht. Und so ist das mit den Fortbildungen oder Gesprächen generell. Das ist meistens Schweigen.

Interviewerin: Hast du Erfahrung mit Coaching? Coaching wäre jetzt wirklich eher, dass man sagt, man holt sich einen Coach rein.

SF: Also ich habe es selber gemacht einmal, ganz am Anfang. Das habe ich schon gemacht. Einfach so bisschen Basics im Verkauf, das habe ich schon gemacht. Das bin ich auch der Meinung, wenn man das gerne macht und wenn es einen interessiert, dass das dann schon irgendwie was bringt. Auch wenn es nur Mini-Kleinigkeiten sind, aber man nimmt das dann mit und wenn man es umsetzt, ist das auch ok.

Interviewerin: Ja. Mit Mentoring, da geht es jetzt ja eher darum, dass man wirklich eine persönliche Bindung aufbaut?

SF: Nein.

Interviewerin: Siehst du in eurem Unternehmen irgendwo auch gar nicht, dass der eine dem anderen mitnimmt, auch bei den Lehrlingen damals nicht?

SF: Nein, gar nicht, also das war echt immer ein Thema. Wir haben da, glaube ich, entweder Pech gehabt oder wir sind einfach, weißt eh, unsere Charaktere sind so speziell, also das muss ich echt sagen, das, nein, da ist keine Chance. Also das ist, jeder macht sein Ding und das war es.

Interviewerin: Gut. Dann gehen wir zu den Bildungsmaßnahmen und zwar, hast du Erfahrung mit planmäßigen Unterweisungen? Also, dass man wirklich sagt, man zeigt das jetzt dem Mitarbeiter, der führt das einmal selbst durch und dann...

SF: Dann sitzt es.

Interviewerin: Genau.

SF: Haben wir probiert, hat nicht wirklich funktioniert.

Interviewerin: Das heißt, wie vermittelt ihr dann die Arbeitsaufgaben?

SF: Jetzt da?

Interviewerin: Ja.

SF: Das ist in Wirklichkeit vogelwild, kann man fast sagen. Es gibt einen Plan und jeder kommt da auf seine Art zu dem Ergebnis, mehr oder weniger. Also es gibt natürlich schon standardisierte Dinge, klarerweise, aber die werden eigentlich schon in der Arbeitsvorbereitung miteingebunden und da wird ein bisschen geschaut auf jeden, der das jetzt gerade macht. Bei der Struktur, die wir haben, geht das natürlich nicht. Du weißt, der eine will es so aufbereitet haben und der andere so, was eh ein Schwachsinn ist, aber ja, ist halt eine alteingesessene Struktur.

Interviewerin: Das heißt, ihr macht halt die Arbeitsvorbereitung angepasst an die Mitarbeiter?

SF: Ja, teilweise ja, schwierig.

Interviewerin: Da muss man halt vorher genau wissen, wer es macht.

SF: Genau. Aber das wissen wir meistens.

Interviewerin: Ok. Hast du Erfahrung mit Job Rotation?

SF: Nein.

Interviewerin: Bzw. siehst du da Vor- und Nachteile?

SF: Also Job Rotation ist jetzt relativ bei uns.

Interviewerin: Also, dass man wirklich sagt, der Mitarbeiter läuft das jetzt gezielt durch. Ich meine, dass er immer eine andere Aufgabe hat, das ist in der Größe klar.

SF: Genau, genau, aber so gezielt jetzt job rotation haben wir nicht, nein.

Interviewerin: Trainee-Programme, vor allem im Bereich der Lehrlinge, dass man sagt,...

SF: Gar nichts, nie gemacht.

Interviewerin: Siehst du, wenn man größer wird, dann auch wieder, dass man...

SF: Definitiv, das glaube ich schon. Nur ich glaube einfach, dass das Hauptthema dann schon das ist, wenn du so groß bist, dass du gezielt einfach Recruiting betreiben solltest und schon mal im Vorfeld mit geschickten Tests und Varianten dir deine Leute aussuchen sollst. Nicht einfach hoffen, dass irgendwer daherkommt und sagt, ja, ich möchte jetzt gerne da Tischler werden, aber das wird halt leider nichts. Oder die Eltern kommen und sagen, er will gerne Tischler werden und er weint eh schon beim ersten Termin. Gibt es ja alles.

Interviewerin: Gibt es auch, gibt es alles, brauchen wir nicht reden.

SF: Du, das ist, ich hab mir das alles nicht mehr angetan, weil da sind Leute gekommen, ja, dann sind sie mit den Eltern reingekommen, die Eltern haben geredet, das Kind ist daneben gesessen. Da weißt du eigentlich schon, das kannst du vergessen. Ich will ja jetzt die Eltern nicht einstellen. Und ich weiß schon, dass das alles Junge ist und schwierig ist, auf das kann ich mich auch einstellen. Aber zumindest Hallo und bin der und der, das wird schon gehen.

Interviewerin: Und ich möchte gerne Tischler werden.

SF: Zum Beispiel, der Papa hat gesagt, ich will Tischler werden. Würde das schon reichen, das ist wenigstens ehrlich.

Interviewerin: Das stimmt allerdings.

SF: Aber das Problem ist ja, dass die Eltern da irgendwie nach wie vor die Struktur haben, das, was er anfängt, muss er fertig machen und das finde ich halt irgendwie komisch. Weil hey, jeder ist schon irgendwann einmal draufgekommen, dass ihm das eigentlich nicht so gefällt. Ist ja egal, ob das bei allen Bereichen, ich soll mein ganzes Leben mit dem verbringen, das macht ja keinen Sinn.

Interviewerin: Ich verstehe es, wenn man jetzt sagt, man hat zwei Jahre eine Lehre gemacht, ok, dann macht man jetzt das dritte auch noch fertig. Dann hat man es, aber man muss dann, kann dann ja was anderes machen.

SF: Genau, zum Beispiel. Kein Stress.

Interviewerin: Hast du Erfahrung mit Selbststudium, glaubst du, dass die Mitarbeiter gewillt sind...

SF: *Niemals.*

Interviewerin: Auch nicht, wenn man jetzt sagt, während der Arbeitszeit, dass sich die einfach, du zahlst die sogar dafür?

SF: *Nein, glaube ich nicht.*

Interviewerin: Gut. Hast du Erfahrung mit web-based-Training? Da geht es wirklich, dass du gesagt, du hast ein Programm? Ja, wir waren beim web-based-Training, wir haben vorher schon kurz darüber gesprochen. Das ist eben, dass man online irgendwelche Wissensvermittlungen macht über Online-Kurse. Kann sich auch um Materialkunde handeln.

SF: *Nein, ich sage es dir ganz ehrlich, in unserer Struktur und mit unseren Leuten, was wir sagen, glauben sie uns und machen tun sie es dann eh so, wie sie selber glauben. Ich weiß nicht, wie das bei euch ist, aber...*

Interviewerin: Ja. Und dann gibt es noch eine, also blended learning wäre jetzt zum Beispiel die Kombi aus web-based-Training, dass man einfach sagt, man hat online jetzt irgendeine Wissensvermittlung und man erlernt es dann in der Praxis. Das wäre auch noch eine Möglichkeit.

SF: *Unsere Struktur, nein.*

Interviewerin: Gut, prinzipiell ist noch eine Frage zu den Bildungs- und Fördermethoden, es gibt immer Maßnahmen, die man sagt, sind on the job, off the job, near the job, was glaubst du, was da am ehesten einfach bei den Tischlern eine Anwendung finden könnte, dass man echt sagt, man macht es jetzt nur während der Arbeit, direkt am Produkt zu lernen?

SF: *Das, glaube ich, ist sicher das, was am Ehesten funktionieren würde. Aber alles andere... Vorzeigen und nachmachen und probieren und schauen, ja.*

Experteninterview 3 (WT)

*WT: Ich habe 1987 in der Tischlerei * zu arbeiten begonnen. Genau zu dieser Zeit hat auch mein jetziger Chef im Unternehmen angefangen zu arbeiten. Dieser hat seinen Meister im Unternehmen gemacht und dann zwei Jahre in einem Unternehmen in Tirol gearbeitet, um sich dort mehr Erfahrung anzueignen. Denn auch er hat den Drang dazu, einfach das Unternehmen weiter zu entwickeln. Zu dem Zeitpunkt war das Unternehmen noch klassisch aufgeteilt, der Verkauf war extra und die Arbeitsvorbereitung, die Werkstatt und die Montage wurde von den gleichen Personen erledigt. Als er dann im Unternehmen begann, begann er, wirklich einen Stationsbetrieb einzuführen, also die unterschiedlichen Arbeitsgänge wurden dann von unterschiedlichen Personen erledigt. Diese Arbeitsweise hatte er sich von den Großbetrieben abgeschaut. Zuerst stieß er noch auf Widerspruch und Widerstand, aber der Stationsbetrieb wurde dann endgültig akzeptiert und eingeführt, was auch ein großer Vorteil für die Tischlerei war. Und zusätzlich begann der Juniorchef dann auch, mit Architekten zu arbeiten. Dadurch war das Unternehmen sehr erfolgreich, denn es konnte auch größere Projekte abwickeln und als ich ausgelernt war, waren wir dann bereits 25 Personen im Unternehmen. Ich selbst habe eben im Unternehmen gelernt und war 1990 ausgelernt. Erst wollte ich eigentlich Mechaniker werden, habe mich*

dann aber dagegen entschieden und war zwar nicht von Anfang an so engagiert, nachdem mich aber einmal der Chef zur Seite geholt hat und gemeint hat, so geht es nicht weiter, wurde ich auch wirklich motivierter, weil ich mir dachte, das hilft ja sonst nichts. Nach der Lehre habe ich dann ein Jahr als Geselle im Unternehmen gearbeitet, dann ein halbes Jahr Bundesheer abgelegt und als ich wieder ins Unternehmen zurück kam, war das Unternehmen schon so weit, dass wir eben die Digitalisierung eingeführt haben. Also eine Plattensäge mit Zuschnittoptimierung, digitale Stücklisten, das Arbeiten mit Computern, was zu dieser Zeit noch eher unüblich für Tischlereien war. Der damalige Produktionsleiter hatte jedoch noch nicht viel mit der, für die Digitalisierung übrig und nahm mich dadurch zur Seite und dadurch bekam ich eigentlich die Verantwortung für diese ganzen Arbeitsschritte, für die Einführung der Digitalisierung, für die Einführung der digitalen Stücklisten sowie die Arbeit mit der Plattenzuschnittmaschine. Dadurch ergab sich auch, dass ich dann der Stellvertreter des Produktionsleiter wurde. Damals war ich 21 Jahre, was noch sehr jung ist für einen stellvertretenden Produktionsleiter, vor allem da die restlichen Arbeiter im Betrieb eigentlich älter waren und mehr Berufserfahrung hatten. Aber es war genauso auch motivierend für mich. 1996 hatten wir dann auch die erste CNC bekommen, wodurch mein Aufgabenbereich einfach noch größer wurde. Auch diese habe ich übernommen zu Beginn. Durch die neue CNC-Maschine war es uns nun auch möglich, wirklich große Kapazitäten abzuarbeiten, die der Verkauf teilweise gar nicht so weit planen konnte. Dadurch hat sich auch dann die Zusammenarbeit mit den Architekten verstärkt. Dadurch konnten wir dann auch schon Projekte wie Hotels und Cafés abwickeln, obwohl wir nur 20 Leute im Unternehmen waren. Im Jahr 2004 war es dem zu dem Zeitpunkt noch Produktionsleiter jedoch dann zu viel, der hat dann gemeint, mit diesen ganzen neuen Maschinen, das wird ihm zu viel Aufwand, da verliert er den Überblick, wodurch ich dann im Jahr 2004 zum Produktionsleiter wurde. Noch relativ jung und eben mit einem Team, das Großteils mehr Erfahrung hatte als ich, was sich auch als Schwierigkeit herausstellte. Nach einem klärenden Gespräch konnten aber diverse Widersprüche und Probleme aus dem Weg geräumt werden. Die Probleme entstanden damals vor allem mit dem ehemaligen Produktionsleiter, da dieser das Unternehmen nicht verließ, sondern dann als mein Stellvertreter agierte. Zu Beginn aber selbst mit der Situation nicht ganz klar kam. Mittlerweile hat sich das Ganze aber gelegt und er hilft heute noch ein paar Mal aus und es ist eine gute Freundschaft entstanden. Im Jahr 2012 kam es dann zu einer großen Pensionswelle im Unternehmen. Wir Jungen mussten uns dann als Team komplett neu aufstellen. Dadurch kam auch die Umstellung in der Arbeitsvorbereitung, denn früher nahmen die Arbeitsvorbereiter die Projekte direkt von den Verkäufern entgegen und 2012 wurden dann zwei Projektleiter eingeführt, die sozusagen die Verantwortung für die Projekte übernahmen und die technischen Zeichner waren dahinter angeordnet und diese bekamen die Arbeitsaufträge von den Projektleitern und nicht mehr direkt aus dem Verkauf. Dies ist auch bis heute noch der Fall. Ab diesem Schritt bin auch ich aufgestiegen und wurde vom Produktionsleiter zum Werksleiter und war somit nicht nur mehr für die Werkstatt verantwortlich, sondern auch für die Arbeitsvorbereitung und auch die Montage. Seitdem arbeite ich auch gar nicht mehr in der Werkstatt mit, sondern bei mir geht es wirklich nur mehr um strategische Aufgaben. Das geht auch soweit, dass sobald ein Projekt reinkommt, der Projektleiter sich mit mir zusammensetzt und wir einmal das Projekt durchgehen, was standardisierte Abläufe sind, wie die Details aussehen, wie diese in der Werkstatt produziert werden bzw. wie sie auch vorab aufbereitet werden. Dabei ist das Ziel vor allem, so kostengünstig wie möglich zu produzieren, aber auch die höchsten qualitativen Ansprüche zu erfüllen.

Wenn die Leitdetails dann entwickelt sind, geht der ganze Auftrag weiter in die Technik und es werden die ersten technischen Pläne erstellt. Diese werden dann auch noch mit dem Kunden abgestimmt, wenn es um größere Projekte geht. Während diesem Prozessschritt werden auch schon die Materialien bestimmt, die Materialdisposition erledigt. Soll heißen, ich kümmere mich darum, welche Furniere zum Beispiel bestellt werden müssen, welche Massivholzsorten, da wir als Unternehmen draufgekommen sind, dass wir in der Losgröße mit 40.000 Euro am effektivsten arbeiten und somit den meisten Gewinn erzielen. Dadurch versuchen wir auch, größere Projekte aufzusplitten oder kleinere zusammen zu fassen. Dahingegen werden auch die aufgeteilten Aufträge dann auf die technischen Zeichner verteilt, das übernehme auch ich. Natürlich auch in Absprache mit dem Projektleiter, das letzte Wort bei dieser Entscheidung liegt aber bei mir. Die Arbeitsvorbereitung ist somit eigentlich der Produzent für die Werkstatt und kann zum Handwerksbereich dazugerechnet werden. Also der Handwerksbereich geht definitiv von der technischen Aufbereitung über die Werkstatt selbst und die Arbeiten in der Werkstatt bis hin zur Montage der Projekte. Wenn ich jetzt in der Arbeitsvorbereitung nicht gut aufgestellt bin und sehe, dass es weitergeht, dann hänge ich in der Werkstatt in der Luft.

Interviewerin: Das bringt uns jetzt zum Bereich des Personals, was siehst du hier für Schwierigkeiten bei der Personalsuche?

WT: Ich sehe sogar massive Schwierigkeiten, wir haben derzeit sehr viele Personen, die zwischen 50 und 57 Jahre alt sind. Diese werden natürlich bald in Pension gehen. Zusätzlich sind heuer zwei Personen außertourlich in Pension gegangen, einerseits aus krankheitsbedingten Gründen, andererseits auch aus familienbedingten Gründen. Leider ist auch ein Mitarbeiter von uns in den letzten Jahren verstorben. Ein weiterer hat auch andere krankheitsbedingte Gründe, den haben wir zwischenzeitlich abmelden müssen. Da warten wir, bis er wieder gesund wird, um ihn dann wieder einzustellen. Und bei den Jungen ist es jetzt leider so, dass in den letzten vier, fünf Jahren nichts Brauchbares gekommen ist. Wenn wir es jetzt hart ausdrücken. Die Jahre davor hatten wir immer sehr viel Glück, da hatten wir auch meistens Lehrlinge, die die vier Jahre gemacht haben, also die Ausbildung zum Tischlereitechniker und dann auch geblieben sind im Unternehmen. Bei zwei Lehrlingen, die wir derzeit haben, bin ich sehr zuversichtlich, bei einem weiß ich jedoch schon, dass er das Unternehmen verlassen wird, sobald er ausgelernt ist, um im familiären Unternehmen des Vaters zu beginnen. Das Problem ist jetzt jedoch, dass ich die drei Abgänge, die ich heuer hatte, irgendwie kompensieren sollte. Mein Glücksfall war, dass ich von einem Unternehmen wusste, das Insolvenz anmeldete, das wusste ich aber schon, bevor es überhaupt die Mitarbeiter beim AMS gemeldet hatte. Und dort konnte ich einen qualifizierten 52jährigen abwerben. Ausschreibungen direkt an das AMS zu schicken, ist momentan nämlich leider sehr sinnlos, wir haben einige Stellenanzeigen draußen über das AMS, konnten aber jahrelang dadurch eigentlich keinen qualifizierten Mitarbeiter finden, weder für Tischlereitätigkeiten noch für Aushilfsjobs oder auch, wenn es nur um das Fahren von LKWs geht.

Interviewerin: Wie hoch schätzt du jetzt die Möglichkeit ein, die Stellen, die du gerade besetzen musst, durch das vorhandene Personal bzw. die Entwicklung des vorhandenen Personals zu kompensieren?

WT: Ich bin überzeugt, dass das geht. Vielleicht nicht zu 100%, aber ich glaube, dass man mit dem vorhandenen Personal bzw. mit der richtigen Entwicklung des vorhandenen Personals, man kann auch

sagen der gezielten Entwicklung, sicher 50 bis 70% kompensieren kann von den Mängeln, die man derzeit noch hat.

Interviewerin: Wenn man jetzt von der Entwicklung der eigenen Mitarbeiter ausgeht, haben diese prinzipiell schon hochentwickelte handwerkliche Fähigkeiten? Geht es da eher darum, wirklich die handwerklichen Fähigkeiten weiter auszubauen oder geht es da eher darum, das Wissen auszubauen oder andere Kompetenzen und Potenziale zu fördern?

WT: Ich würde sagen, sowohl als auch. Natürlich geht es oft um sehr schwierige Details und es ist hohes handwerkliches Geschick gefragt. Man kann jedoch jeden Mitarbeiter einfach nochmal neu auf solche Dinge einschulen, solange dieser schon ein gewisses Geschick mit sich bringt. Wichtig ist auf jeden Fall, dass der Wille vorhanden ist und ganz wichtig ist es mir auch, dass die soziale Kompetenz gegeben ist und sich der Mitarbeiter in das Team einfügt. Also Quersteller oder Personen, die mit anderen nicht gut umgehen, sind bei mir im Team nicht gerne gesehen und das ist für mich auch ein Kündigungsgrund. Das heißt nicht, dass jetzt jeder mit jedem befreundet sein muss, aber ich verlange einfach ein gutes Betriebsklima. Ein jeder muss heute einfach gerne arbeiten gehen, egal ob es ein Lehrling ist oder ein Hilfsarbeiter und das geht nur, wenn auch das Team wirklich stimmt. Es gibt einfach mal Streitereien, das kommt natürlich vor. Es geht mir aber darum, dass dann auch eine Aussprache geschieht. Betriebsklima ist mir einfach sehr, sehr wichtig.

Interviewerin: In der Branche der Tischler, gibt es da häufig Technologiewechsel oder laufend Dinge, die man schulen muss an Technologien, vielleicht neue Materialien oder bleiben das Wissen und die Technologien konstant und behält es an Wert?

WT: Schulungen sind laufend notwendig, denn als Tischler in den eher höherpreisigen Schichten muss man auch immer auf dem neuesten Stand sein und auch wissen, was gibt es am Markt, was kann man einbauen, um einfach auch die Qualität und den Anspruch des Kunden zu erfüllen. Und nicht nur der Kunden, sondern es kommt auch oft vor, dass Architekten eben immer mit neuen Materialien und Beschlägen kommen und da ist es uns auch ganz wichtig, dass wir dann wissen, von was sie sprechen. Denn wir wollen auch nicht vor dem Architekten bloßgestellt werden, weil wir jetzt vielleicht nicht wissen, welche Anwendung die Beschläge finden oder die Materialien. Dadurch ist es uns auch ganz wichtig, dass wir zu Messen fahren und uns ständig dort auch fortbilden. Und das nicht nur am Material- und Beschlägesektor, sondern eben auch, was Maschinen betrifft. Gerade beim Material macht der Tischler ja heute schon alles mit. Nicht nur mehr Holz, sondern auch Strom, Stein, Glas, Metall. Man muss von dem allen zumindest ein wenig eine Ahnung haben, um es auch dann einplanen zu können. Die Fertigung übernimmt dann sowieso der Lieferant. Aber man muss einfach in der Planung schon sagen können, ist das überhaupt technisch umsetzbar, kann man so ein langes Glasfach machen oder funktioniert das mit der Tapezierung, wie sich der Kunde das vorstellt oder auch, was gibt es für Glasarten, was gibt es für Steinarten, was gibt es für Stoffe, was können diese Stoffe und wo werden sie angewandt. Und gerade am Beschlägesektor gibt es immer wieder Neues am Markt und es ist einfach eine Menge an unterschiedlichen Beschlägen, die auf den ersten Blick alle das Gleiche können, es geht aber hier vor allem darum, dass man als Unternehmen eine Standardausführung hat oder einen Standardablauf, welche Beschläge man einsetzt und einfach der Prozess darauf abgestimmt ist. Natürlich geht es jetzt aber auch darum, dann zu sehen, gibt es etwas Besseres, etwas Günstigeres und sollte man nicht das im

Unternehmen einführen und den alten Beschlag dagegen austauschen. Dies kann man aber natürlich nur machen, wenn man sich laufend bezüglich der Beschläge weiterbildet und auch immer offen für neue Lösungen ist. Dies fängt bei den Topfbändern an und geht bis hin zu den Schubladen. Und wir verwenden in diesem Bereich hauptsächlich Blum, also die Marke Blum, aber selbst bei einer Marke gibt es laufend Änderungen und neue Produkte und neue Features. Und gerade auch das Lichtthema, das mit dem klassischen Tischler schon nichts mehr zu tun hat, ist sehr umfangreich und auch dort muss man von allem eine Ahnung haben, welchen Trafo gibt es, welche unterschiedlichen Lichtsysteme gibt es, welche Lichtstärken. Und auch bezüglich der Maschinen muss man sich immer weiterbilden. Stichwort Technologie 4.0, auch die Digitalisierung macht vor unserer Branche keinen Halt und dabei trifft das nicht nur die großen Betriebe mit 200 Mitarbeitern, sondern nein, auch die Klein- und Mittelunternehmen müssen sich einfach auf die neuen Technologien umstellen, um noch konkurrenzfähig zu bleiben. Aus diesem Grund sind gerade Maschinenmessen auch immer sehr interessant und auch dort nicht die Augen vor den neuen Technologien zu verschließen. Und da muss man auch als Unternehmen höllisch aufpassen, dass man diesen Umstieg und diesen Anstieg der neuen und digitalen Technologien nicht versäumt. Der 10-Mann-Betrieb sowie der 50-Mann-Betrieb, denn das geht alles wie ein Trichter nach oben, also wie eine ständige Spirale, die sich immer schneller nach oben bewegt und wo es einfach immer schneller, immer mehr Technologien geben wird, auf die man auch zurückgreifen sollte, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und das geht eben von CNC-Plattenzuschnitt, Kantenleimmaschinen bis hin zu richtigen Produktionsstraßen, wo einfach nur mehr die Platte aufgelegt wird und das Stück zugeschnitten, bekantet und am Schluss sogar der Korpus schon fertig zusammengebaut wird. Was als Tischler für einen am Anfang auf jeden Fall sehr ungewöhnlich wirken mag und wenig mit dem ursprünglichen Handwerk zu tun hat. Doch das ist die Zukunft.

Interviewerin: Das heißt, es verschiebt sich also vom Handwerk in die Digitalisierung und es wird auch immer wichtiger, den Handwerker digital zu schulen?

WT: Schon, ja. Ganz wichtiger Punkt, aber den klassischen Handwerker wirst du auch immer brauchen. Man kann bei der Kantenleimmaschine und Zuschnittssäge vielleicht auch angelegte Fachkräfte einsetzen. Aber du wirst dahinter diesen guten Handwerker brauchen, der die Leute schult, dies überwacht und auch schaut, dass alles gut läuft. Es wird sich ein wenig verschieben, also da, wo man heute vielleicht noch 10 gute Handwerker braucht, wird man dann nur mehr zwei brauchen und dafür acht Hilfskräfte, es wird aber immer die Notwendigkeit an guten Handwerkern bestehen. Und dies sind dann auch die Personen, die in der Werkstatt dann die Führung übernehmen und auch den Ton angeben. Das ist in der Produktion, in der Arbeitsvorbereitung und in der Montage wirst du jedoch immer deinen ausgebildeten Handwerker brauchen. Auch den gut qualifizierten Handwerker, da wirst du mit Hilfskräften nicht weit kommen.

Interviewerin: Wir haben jetzt schon vom Altersanstieg gesprochen, das heißt, du merkst auch den Altersanstieg deiner Mitarbeiter?

WT: Ja, was mir dabei auch vor allem große Sorge bereitet, ist, dass wir zwar auch einige junge Mitarbeiter haben und eben, von dem wir schon gesprochen haben, die alten Mitarbeiter, die bald in Pension gehen, was uns jedoch fehlt, ist dieser Bereich dazwischen, also so 45 bis 50 Jahre.

Interviewerin: Glaubst du, wäre es dann möglich, dass Mitarbeiter länger im Unternehmen bleiben, wenn man Personalentwicklung darauf auslegt, dass sie einfach hingehend leichter Tätigkeit geschult werden oder dass sie einfach über die Arbeitszeit länger geschont werden? Und wenn der Wille besteht, dass sie im Unternehmen bleiben, dies auch tun?

WT: Ja, glaube ich auch. Wenn der Mitarbeiter gewillt ist und fit ist, das zu tun, bleibt er sicher im Unternehmen, dabei geht es aber weniger um Personalentwicklungskonzepte als um Arbeitszeitmodelle. Dass er vielleicht dann nur mehr Teilzeit im Unternehmen tätig ist. Wenn man früh genug ansetzt, kann man aber bestimmt auch den Mitarbeiter gleich direkt darauf hinarbeiten lassen, dass er körperlich länger fähig ist, die Tätigkeiten auszuüben.

Interviewerin: Siehst du derzeit auch die Notwendigkeit, derzeit noch Minderheiten wie Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in der Branche einfach verstärkt zu fördern und auszubilden?

WT: Ja, sehe ich schon. Wir haben derzeit auch drei Frauen im Handwerksbereich. Ich würde jetzt aber nicht behaupten, dass diese wirklich explizit anders behandelt werden, wäre mir zumindest noch nicht aufgefallen oder dass sie eine andere Förderung benötigen. Ganz im Gegenteil sogar, mir kommt vor, dass sie auf handwerklicher Basis und wissenstechnisch sehr gut immer waren. Und den Jungen meist sogar voraus waren. Was man jedoch schon noch beachten muss, ist zum Beispiel bei der Montage, wie man diese einteilt bezüglich des Gewichts der Schränke, da das für Frauen doch meist noch ein anderer Anspruch ist und im Regelfall die Männer die Schränke doch noch leichter heben können.

Interviewerin: Die Frauen werden aber von den anderen Mitarbeitern als gleichwertig aufgenommen?

WT: Ja, schon, habe ich schon das Gefühl. Das ist aber auch der Punkt, über den wir vorher schon gesprochen haben, mir ist es einfach sehr wichtig, dass das Betriebsklima stimmt und da ist eben auch das Thema gegenüber den Frauen, dass das hinhaut und da niemand jemand anderen ausgrenzt oder mit Vorurteilen an die Sache herangeht.

Interviewerin: Als letztes Thema wäre jetzt auch noch die Mitarbeiterbindung. Glaubst du, ist es wichtig, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu stärken?

WT: Schon, ja.

Interviewerin: Glaubst du, ist es möglich, durch Personalentwicklungsmaßnahmen die Mitarbeiterbindung zu stärken?

WT: Ja, das glaube ich und gerade bei jungen Leuten, gerade bei ihnen ist es wichtig, ihnen eine Perspektive zu zeigen. Wie man sieht, bei uns ist das der Schritt meist vom Lehrling zum Gesellen und dann auch der Ausbildung in der Meisterschule, um dann Tischlereitechniker zu werden oder in die Arbeitsvorbereitung zu gehen. Denn gerade für junge Leute ist eine Perspektive schon sehr wichtig.

Interviewerin: Wem obliegt dann die Personaleinstellung und das Personalmanagement bei euch im Betrieb?

WT: Was den Produktionsbereich betrifft, obliegt das mir.

Interviewerin: Wenn es zur Einstellung und zur Entwicklung der Mitarbeiter kommt, habt ihr dann ein Konzept oder eine Absprache, wo ihr euch absprecht, das sind unsere Ziele, das brauchen wir, dahingehend sollten wir unsere Mitarbeiter entwickeln?

WT: Ja, das machen wir. Bei uns ist das so, dass gerade der Montag ein sehr wichtiger Tag ist, wo die Chefs vom Vertrieb und auch ich als Werkstättenleiter mit den Chefs sich zusammensetzt und einfach Rücksprache halten, was wurde diese Woche erledigt, was steht an, welche Probleme hat es gegeben, wo sind Kapazitätsengpässe. Dabei wird auch über personelle Engpässe gesprochen, wo fehlen Kräfte, wo sind vielleicht auch zu viele Kräfte eingesetzt. Oft ist da auch ein Thema, gerade mit Personalengpässen bei der Auslieferung mit dem LKW, wie vorher angesprochen, haben wir jetzt beim AMS etwas geschaltet, eine Anzeige, darauf hat sich aber noch keiner gemeldet. Das macht jetzt nun ein Bekannter von uns, der häufig etwas ausfährt. Das Problem, was ich hierbei sehe, ist auch, dass Junge sehr oft gar keinen C-Schein mehr machen und somit gar nicht mit dem LKW fahren können.

Interviewerin: Das heißt, sollten personaltechnisch Engpässe auftreten, wird dies auch jeden Montag mitbesprochen oder im Fall der Fälle eben angesprochen?

WT: Ja, genau so ist es, denn die Anregung im Personalsektor in der Werkstätte kommt eben dann immer von mir, wo ich mir das auch dann von meinem Chef auch absegnen lasse. Dies erfolgt genauso mit den einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen, dass ich dieses mit dem Chef abkläre, was jedoch auch natürlich nicht unerwähnt bleiben darf, wenn jemand freigestellt werden muss, spreche ich das genauso mit dem Chef ab und übernehme die Freistellung dann jedoch selbst. Weil ich eben die Verantwortung auch für das Personal im Handwerksbereich habe.

Interviewerin: Gut, dann kommen wir jetzt zu den expliziten Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Unter Förderung wird in der Arbeit verstanden, dass wirklich das Potenzial der Mitarbeiter gefördert wird und unter Weiterbildung werden Maßnahmen verstanden, mit denen das Wissen und das Können der Mitarbeiter erweitert werden. Und wir starten jetzt mit den Fördermaßnahmen, also ich werde dir unterschiedliche Fördermaßnahmen vorlesen, wenn du sie kennst, können wir gleich darüber sprechen, wenn nicht, erkläre ich sie dir kurz vorab und du kannst mir deine Erfahrungswerte damit erzählen oder was du glaubst, wo sie einen Einsatz finden könnten, ob sie relevant für die Tischlereibranche sind. Die ersten beiden Punkte wären hierbei Job Enrichment und Job Enlargement. Bei Job Enrichment geht es eben darum, dem Mitarbeiter eine größere Verantwortung zu geben und beim Job Enlargement geht es darum, den Arbeitsbereich und die Aufgaben des Mitarbeiters zu erweitern, um eben die Fähigkeiten und die Kompetenzen zu fördern.

WT: Ja, das wird zum Teil schon angewendet, da du die jungen Leute ja fördern willst, die auch wirklich das Potenzial dazu haben. Bei denen willst du ja, dass sie Verantwortung übernehmen. Nur merke ich auch häufig, dass junge Leute und ausgesprochen gute Tischler mehr Verantwortung häufig gar nicht wollen, weil sie nicht für den anderen, sie wollen ihre Arbeit tun, aber sie wollen nicht für einen anderen seine Arbeit die Verantwortung übernehmen und vielleicht den Kopf dann für diesen hinhalten, wenn etwas nicht gelingt. Das fällt mir sehr stark auf, nur dennoch ist es uns gelungen, dass wir überall junge Gruppenleiter haben. Mit diesen Gruppenleitern, die jeweils einen Arbeitsbereich über haben, kommt es dann auch immer zu Teamsitzungen, wo eben Dinge angesprochen werden, die vielleicht nicht so gut laufen. Mein Stellvertreter hat dann immer die Aufgabe, das alles zu erfassen und dieser ist auch für das

Prozessmanagement sozusagen zuständig und versucht auch immer, neue Prozesse davon abzuleiten, um sozusagen manche Probleme zu umgehen oder einfach die Effizienz zu steigern. Und das funktioniert recht gut. Und das hat sehr, sehr viel gebracht, das zeigen die Ergebnisse der Nachkalkulation der letzten Jahre oder des letzten halben Jahres, besser gesagt.

Interviewerin: Führt ihr Fördergespräche bzw. Mitarbeitergespräche durch?

WT: Schon, ja, einmal im Jahr. Dabei ist auch immer der Chef anwesend und ich führe eben das Interview durch. Und auch, wenn ich das Gespräch führe, ist es sehr wichtig, dass der Chef daneben sitzt, um einfach auch dem Mitarbeiter zu zeigen, dass seine Wünsche und Anliegen auch wirklich ernstgenommen werden und dass er auch als Mitarbeiter wertgeschätzt wird.

Interviewerin: Sprechen die Mitarbeiter bei diesen Gesprächen dann auch wirklich über relevante Themen oder sind sie eher verhalten?

WT: Sowohl als auch, es gibt offene Mitarbeiter, der nimmt kein Blatt vor den Mund. Dann gibt es natürlich Mitarbeiter, die eher introvertiert sind, die sagen eher wenig. Der sagt dir das dann aber auch unter vier Augen nochmal, was auch sehr wichtig ist. Man muss mit der Information aber auf jeden Fall vertrauensvoll umgehen und darf als Führungskraft nicht den Fehler machen und sagen, weißt du eh, der hat mir das gesagt und derjenige das und hast du schon gewusst. Man würde ja auch nicht glauben, wie viele Ängste bei solchen Gesprächen aufkommen oder persönliche Anliegen, die gar nichts mit dem Unternehmen zu tun haben und wirklich eher auf persönlicher Basis den Mitarbeiter berühren. Und vor allem den Menschen natürlich sehr belasten. Auch mit solchen Problemen können die Mitarbeiter natürlich zu mir kommen, ich kann zwar nicht helfen, aber es hilft ja oft schon, darüber zu sprechen. Und das merkt man dann auch, dass sie dann wirklich erleichtert wirken. Ich kann dem Mitarbeiter weder bei finanziellen Problemen helfen noch wenn die Frau krebserkrankt ist, aber ich kann den Mitarbeitern Trost spenden und du merkst auch, dass das den Mitarbeitern einfach etwas gibt und ihnen etwas bedeutet. Und der Mitarbeiter weiß es dann auch wirklich zu schätzen und wenn du dann einmal etwas brauchst, sei es Überstunden, dann wird der Mitarbeiter auch nie nein sagen. Weil er einfach weiß, dass auch du für ihn da bist. Das ist einfach ein, als Nehmen und als Geben zu sehen. Wenn der Mitarbeiter jetzt kommt und sagt, er bräuchte einen Nachmittag frei, dann gibt man ihm diesen Nachmittag. Dafür kann man sich aber auch erwarten, dass es dann keine Probleme gibt, wenn man einmal sagt, du, kannst du bitte an einem Samstagmorgen hereinkommen. Da wird der Mitarbeiter nicht nein sagen. Aber das funktioniert nur, wenn du ihm eben auch seine Freiheiten gibst. Du kannst nicht nur nehmen als Unternehmen, du musst eben auch hin und wieder geben.

Interviewerin: Habt ihr im Unternehmen Erfahrung mit Coaching, also dass man von außen jemanden ins Team holt, der wirklich als Coach fungiert?

WT: Sehr große Erfahrung sogar, wird immer wieder gemacht, hauptsächlich jedoch mit Führungskräften. Haben wir jedoch auch schon gemacht, wenn die gesamten Mitarbeiter dabei sind. Haben wir erst voriges Jahr gemacht und das ist wirklich eine ganz gute Geschichte. Machen wir eigentlich ständig und darauf legt auch unser Chef einen großen Wert. Es ist natürlich nicht immer billig, solche Geschichten durchzuführen, da gehen wir dann auch bewusst außer Haus, weil man glaubt gar nicht, wie

unterschiedlich die Mitarbeiter reagieren, ob sie jetzt im Unternehmen sind oder außer Haus. Da sind sie einfach viel freier.

Interviewerin: Habt ihr dann im Unternehmen auch so etwas wie Mentoring, also dass man wirklich sagt, ein älterer oder auch ein junger Mitarbeiter unterstützt einen anderen auf persönlicher Basis und von sich aus, um den anderen einfach zu fördern und Hilfe zu bieten?

WT: Ja, haben wir schon. Dazu angehalten ist schon mal der Gruppenleiter und das nehmen die Jüngeren dann auch wahr. Also die gehen dann zum Gruppenleiter und fragen den um Hilfe. Auch, egal ob dieser beim Projekt mitarbeitet oder nicht und dieser bietet dann auch die Hilfe und ist auch dazu angehalten, vor allem die Hilfestellung zu bieten. Auch das trägt eben zu einem guten Betriebsklima bei und gehört da mit dazu. Denn die Kette ist nur so stark, wie das schwächste Glied ist. Also es ist wirklich jeder dazu angehalten, den anderen zu helfen.

Interviewerin: Gut, also weiter zu den Bildungsmethoden. Prinzipiell gibt es unterschiedliche Bildungsmethoden, welche, man kann sie klassifizieren in on the job, near the job und off the job. On the job beschreibt, dass man sagt, man lernt wirklich während der Arbeit, near the job, man lernt in Anlehnung an die Arbeit und off the job, dass man wirklich sagt, man macht etwa einen Kurs außerhalb der Arbeit, man ist ganz unabhängig von den Arbeitsschritten und den Prozessen. Was erachtest du denn als sinnvoller von diesen Maßnahmen bzw. was hast du für ein Gefühl, welche der Maßnahmen oder bei welchen der Maßnahmen erfolgt der Praxistransfer dann leichter des erworbenen Wissens?

WT: Ich halte beides für wichtig. Gehen wir einen Schritt zurück, betrachten wir nun wieder die Materialien. Sprechen wir über Corian, da gibt es gute Schulungen von den Firmen, die sie herstellen oder die diese Corianplatte herstellen. Da schickst du nicht jeden hin, aber du schickst ausgewählte Mitarbeiter hin. Das wären dann Maßnahmen off the job. Lässt sie dort schulen und wenn sie wieder zurück im Unternehmen sind, geben sie das erworbene Wissen an die anderen Mitarbeiter weiter. Das Gleiche wäre auch eine LED-Schulung, da schickt man auch nicht alle hin, aber dieser, der hingeschickt wird, kommt zurück und gibt das Wissen dann weiter. Das kann man jedoch auch umgekehrt machen, da holt man sich einen Elektriker ins Unternehmen und der zeigt dem Mitarbeiter dann direkt vor Ort, wie lötet man etwa ein Kabel an. Im Thema man Schulung, Weiterbildung, was CNC betrifft, ist auch sehr wichtig, da ändert sich ständig etwas. Auch Thema AutoCAD, da gibt es dann Schulung durch Externe, die wir uns in Unternehmen holen. Natürlich intern auch, also wenn einer etwas weiß und das dann intern weitergibt. Auch im Werkzeugsektor oder was Dichtstoffe und Chemikalien anbelangt.

Interviewerin: Das heißt, ihr macht im Unternehmen auch immer eine planmäßige Unterweisung, dass man sagt, der Mitarbeiter, der das Wissen jetzt vermittelt bekommen hat aus erster Hand, gibt es dann an seine Kollegen weiter?

WT: Das ist richtig, ja. Da gibt es dann ein schriftliches Protokoll über die Inhalte, die er mitgenommen hat und Arbeitsgruppen, in denen das Wissen dann weitergegeben wird.

Interviewerin: Habt ihr im Unternehmen dann auch Erfahrung mit Job Rotation? Also, dass man sagt, die Mitarbeiter wechseln die Arbeitsstationen, einfach um andere Bereiche zu erlernen, um das ganze Unternehmen kennenzulernen bzw. eben ihren Wissensstand zu erweitern?

WT: Beim ausgelerten Tischler nicht, weil einfach die Stationen zu kompliziert sind. Man kann nicht jeden zu einer computergesteuerten Säge und Kantenanleimmaschine hinzustellen oder auch zu CNC sowie im Lackierraum. Da kann man einfach nicht jeden dazustellen. Da es einfach so hochkomplexe Dinge sind. Es gibt zwei, drei junge Mitarbeiter, die das sehr wohl können, die sehr breit aufgestellt sind, damit sie eben auch als Springer fungieren, sollte einmal jemand ausfallen. Das ist einfach schwierig, da es mittlerweile so hochkomplexe Geschichte sind, die Maschine, mit der man arbeitet. Oder in der Lackiererei zählt eben auch die Erfahrung, wie man wirklich eine Hochglanzoberfläche zusammenbringt. Beim Lehrling ist das jedoch eine andere Geschichte, da geschieht das sehr wohl, der muss sich an allen Arbeitsplätzen auskennen. Der ist dann eben eine Woche an der dieser Station und an einer anderen Station. Er erlangt dann natürlich kein Expertenwissen, aber es geht auch vor allem mal um die Basis, also dass man die Basis schafft, dass der Lehrling sich auskennt im Betrieb und weiß, welche Arbeitsschritte und Arbeitsmethoden gibt es. Dieser macht dann eben einfachere Dinge.

Interviewerin: Habt ihr dann in diesem Sinne auch Trainee-Programme, also dass man wirklich sagt, man schult jetzt neue Leute an allen Plätzen ein oder man lässt neue Leute an allen Bereichen einmal durchlaufen, damit sie sich entscheiden können, wo sie arbeiten wollen?

WT: Nicht explizit, wenn, dann stellen wir gezielt ein, die Arbeitsvorbereitung durchläuft jedoch so am Anfang, also die Techniker der Arbeitsvorbereitung, die einzelnen Schritte in der Werkstatt, damit sie auch sehen, mit was sie zu tun haben und auf welcher Basis sie aufbauen können. In der Regel handelt es sich dabei aber um ein bis zwei Monate. Jetzt haben wir aber erst vor Kurzem eben beschlossen, ein Mitarbeiter, ein technischer Zeichner, ein Mitarbeiter in der Arbeitsvorbereitung, der hat einfach wirklich große Probleme mit der Zeichnung der Möbel, da er wenig Ahnung von der praktischen Umsetzung hat. Jetzt haben wir beschlossen, er arbeitet wirklich noch einmal ein Jahr in der Werkstätte mit, um wirklich alle Schritte zu sehen und dann einfach ein besseres Bild davon zu haben, für wen er das zeichnet und wie die Dinge umgesetzt werden können. Wichtig ist aber eben auch, ihn auf die Montage mitzuschicken und der wird sich in der Arbeitsvorbereitung dann leicht tun, da er dann wirklich eine Ahnung vom ganzen Unternehmen hat und dann weiß, wie die einzelnen Arbeitsschritte ablaufen. Und dadurch eben auch, wie die Teile programmiert werden müssen und gezeichnet werden müssen.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung im Unternehmen mit der Übertragung von begrenzter Verantwortung, wie wir schon gesprochen haben, dass man einfach dem Mitarbeiter kleinere Aufgabenbereiche noch dazu übergibt oder Verantwortung eben über einen anderen, um den sein Können auszubauen?

WT: Ja, wie schon angesprochen, das wären dann eben die Projektleiter. Und das funktioniert recht gut, wenn der Mitarbeiter es will.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit der Übertragung von Sonderaufgaben, also dass man wirklich sagt, ok, es gibt ein spezielles Projekt, das soll ein Mitarbeiter abarbeiten, um dann wirklich ein expliziteres Wissen in diesem Bereich zu erlangen?

WT: Ja, das ist auch manchmal der Fall, setzt man jetzt aber nicht gezielt ein, da das Wissen auf andere Dinge meistens nicht anwendbar ist. Aber gerade in der Arbeitsvorbereitung kommt es eben oft vor und gerade im Bereich wie bei uns, beim Prototypenbau, ist oft etwas Spezielles dabei. Also ist fast

unvermeidbar, solche Sonderaufgaben zu umgehen. Baut das Wissen des Mitarbeiters natürlich immer aus.

Interviewerin: Ok, habt ihr Erfahrung sonst mit dem Selbststudium von Mitarbeitern, also dass man sagt, man hat Unterlagen und der Mitarbeiter soll sich diese Dinge selbst durchlesen, auch während der Arbeitszeit und die Dinge selbst erlernen?

WT: Eher selten, das ist vielleicht hin und wieder ein Thema in der Arbeitsvorbereitung, wenn man sagt, es gibt einen neuen Beschlag oder eine neue Technologie und zu Beginn noch nicht weiß, wie setzt man das genau ein, dann setzt sich ein Mitarbeiter damit auseinander, um eben die restlichen einzuschulen. Oder überhaupt zu sehen, ob der neue Beschlag oder die Technologie für das Unternehmen relevant ist. Da haben wir aber bewusst einen Mitarbeiter, der dafür zuständig ist und der das über hat. Und natürlich, wenn dieser dann damit begonnen hat, dann spinnt sich das von Mitarbeiter zu Mitarbeiter weiter, also dann gibt es vielleicht jemanden, der dann sagt, ja, ok, das könnten wir noch damit machen. Oder dieses könnten wir noch damit ersetzen.

Interviewerin: Habt ihr als Unternehmen Erfahrung mit web-based-Training, also dass man sagt, man lernt wirklich computerunterstützt Dinge?

WT: Nein, haben wir eigentlich gar nicht.

Interviewerin: Und dass man es in Kombination macht, also dass man, blended learning nennt sich das, dass man sagt, man lernt etwas am Computer oder computerunterstützt, eventuell auch mit Programmen von Lieferanten und setzt dieses dann in der Praxis ein bzw. übt dies dann in der Praxis?

WT: Also nein, das ist mir eigentlich fremd, aber ich kann mir gut vorstellen, dass das gerade in Bezug auf CNC gut funktioniert, wenn der Hersteller ein Programm bereitstellt. Wir haben da aber durch unseren Betreuer, den wir haben, eigentlich die Schulung immer direkt im Haus. Dieser Betreuer stellt von vornherein das Programm für uns zusammen, also was brauchen wir, auch in Kombination mit dem Hausleiter und der CNC und schult dann die Mitarbeiter direkt darauf.

Interviewerin: Das war es jetzt auch schon mit den Bildungsmaßnahmen. Geht dir noch eine Bildungsmaßnahme ab, die ihr im Unternehmen verwendet oder haben wir das jetzt gerade sehr gut zusammengefasst?

WT: Ja, um das jetzt nochmal zusammenzufassen, es hat das gut umrissen, das Wichtigste ist auf jeden Fall, dass die sozusagen alten Hasen ihr Wissen an die jungen Hasen weitergeben. Wichtig ist es dabei, dass die älteren Personen auch erkennen, dass es für sich selbst von Nutzen ist, wenn sie das Wissen an die jungen Personen weitergeben. Da die Jungen die Arbeit im Unternehmen dann auch erleichtern und das ja gefördert gehört, dass auch die Jungen motiviert arbeiten und das Wissen erlangen, das die Alten durch die jahrelange Erfahrung natürlich schon sammeln konnten. Und die älteren Mitarbeiter dürfen dann nicht so egoistisch mit dem Wissen umgehen, denn wenn diese jetzt einmal krank werden oder plötzlich wirklich etwas passieren würde, fehlt natürlich das Wissen im Unternehmen und keiner im Unternehmen kennt sich aus, wenn dieser ausfällt. Und das war früher natürlich oft der Fall. Umgekehrt muss sich natürlich auch der Junge vom Alten etwas abschauen. Nur so funktioniert es und eines, was ich noch anmerken muss, eine negative Sache ist einfach, dass die Entlohnung im Tischlerbereich noch sehr schlecht ist. Und da eben nicht sonderlich viel Anreiz herrscht. Gerade im Verhältnis zu der

Baubranche oder der Metallbranche, der Tischler hat genauso Handarbeit und Detailarbeit, teilweise sogar mehr. Wir wollen keine anderen Berufe runtermachen, aber ich verstehe einfach die Höhe der Entlohnung nicht, warum die so viel geringer ist wie in den anderen Branchen. So kommt es nämlich auch häufig zu den Entscheiden von jungen Personen, nach der Lehre die Branche zu wechseln, da eine andere Branche einfach eine höhere Entlohnung verspricht. Leider geht das so weit, dass wirklich talentierte Mitarbeiter, die bereits Gesellen sind und ausgebildet sind, die Branche wechseln und woanders als Hilfsarbeiter einsteigen und dort schon mehr verdienen. Genau das wird die Handwerksbetriebe leider auch immer mehr schädigen. Da weiß ich leider aber auch kein Mittel, wie man dem entgegenwirken kann, das muss man, glaube ich, leider hinnehmen. Und was noch ist, ist, dass natürlich sehr geburtenschwache Jahrgänge sind gerade, also diese Dichte an Lehrlingen und an jungen Leuten gibt es einfach nicht mehr, obwohl die Arbeit eigentlich immer mehr wird. Jeder Betrieb sucht Leute, egal ob in unserer Branche oder in anderen Branchen und dazu kommt, dass gerade die höheren Schulen wie HTL, HAK, HASCH, HLW auch mitbuhlen um diese ganzen geburtenschwachen Jahrgänge. Und einfach auch viele Lehrlinge oder potenzielle Lehrlinge vom Markt wegschnappen und das auf Biegen und Brechen. Das heißt, auch Personen mit Lernschwäche oder Personen, die eigentlich vielleicht sogar gerne eine Lehre antreten wollen würden, werden somit vom Markt weggeschnappt und es bleibt ein immer kleiner werdender Pool an potenziellen Lehrlingen für das Unternehmen über. Aber natürlich müssen auch diese höheren Schulen ihre Klassen voll bringen und das merken wir leider schon sehr.

Interviewerin: Gut, wie ich jetzt aus dem Gespräch so mitverfolgen konnte, habt ihr als Unternehmen die Förderung und Ausbildung und Weiterbildung vor allem der Mitarbeiter sehr gut im Griff. Würdest du sagen, dass ein Maßnahmenkatalog, der das Unternehmen noch in der Entwicklung der Mitarbeiter unterstützt, euch noch etwas helfen würde oder eine Hilfestellung bieten würde, die ihr annehmen würdet?

WT: Ja, das könnte man natürlich immer als Hilfestellung nehmen. Wir machen das sowieso halbjährlich, dass wir nochmal die Positionen alle checken, ob wir da Nachfolge haben oder ob wir da jemanden brauchen, ob da jemand entwickelt werden muss. So ein Katalog kann aber immer herangezogen werden. Evaluert wird aber sowieso ständig und immer bei uns. Natürlich ist es nicht so, dass immer alles reibungslos läuft und gerade diese Aufgaben sind ein Zeitfaktor, also man legt noch immer mehr Wert auf das Tagesgeschäft, das muss einmal laufen, um sich überhaupt mit solchen Themen zu befassen. Also es müssen eben alle Bereiche ausgelastet sein und laufen, damit man sich um andere Bereiche kümmern kann. Also man sagt, man hat einmal ein Mitarbeitergespräch oder eine Prozessgeschichte, die man verbessert und optimiert. Gerade bei diesen Prozessänderungen und auch bei allen Änderungen ist es aber vor allem wichtig, dass das nicht von der Führungsebene entschieden wird oder vom Chef, sondern dass man wirklich den Mitarbeiter miteinbindet und somit auch die Akzeptanz dem gegenüber stärkt. Das fördert auch wieder Zugehörigkeitsgefühl und sie fühlen sich mehr ins Unternehmen eingebunden und auch, dass sie ein Entscheidungs- und Mitspracherecht haben. Und das wirkt auch sich in unseren Fluktuationszahlen aus, also wir haben da eine sehr geringe Fluktuationsrate nur. Obwohl es hin und wieder auch sehr stressig sein kann und auch viele Überstunden gemacht werden. Und trotzdem kommt er gerne her und das ist das Wichtigste. Ein Unternehmen ist nur sein stark wie seine Mitarbeiter. Da kannst du die besten Maschinen reinstellen, aber wenn du nicht die

Personen hast, die mit diesen Maschinen umgehen können, programmieren können, etc., dann wirst du als Unternehmen nichts erreichen und das ist etwas, das unser Chef eigentlich sehr früh erkannt hat.

Interviewerin: Dann sage ich danke.

WT: Bitte, gerne.

Experteninterview 4 (IR)

Interviewerin: Gut. Das heißt, du bist schon seit 30 Jahren im Unternehmen?

IR: Genau. Alte Schachtel.

Interviewerin: Das würde ich nicht sagen, es liegt eher an der Erfahrung. Dann kommen jetzt einfach Fragen zur Entwicklung der Arbeitswelt, wie du das einschätzt. Was, also ich habe da jetzt auch ein paar aus den, was wirklich als Megatrends erkenntlich sind, ob du die auch mitkriegst oder ob du vielleicht sonstiges noch dir auffällt. Und einmal nur prinzipiell, was sind derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche oder habt ihr Schwierigkeiten, Personal zu finden?

*IR: Zum einen ist es so, dass eben, man erkennt das an den Zahlen zum Beispiel von der Berufsschule heute, haben sie in einem Jahr so viele Schüler wie früher in einem Turnus, also ein Viertel der Tischler, die ausgebildet werden. Speziell in der Steiermark oder was halt nach Fürstenfeld geht. Zum zweiten ist es halt auch so, dass das Tischlerhandwerk ein relativ, wenn man nicht gerade in der Branche daheim ist, aber ein relativ verstaubtes Image hat. Da müssen schon auch irgendwo wirklich von der Tradition her oder von den Kindern oder von den Eltern her so wirklich die Liebe zum Holz oder so irgendwo angehaucht sein, dass sie auf das von selber kommen. Das ist das, wo wir auch, seit 10 Jahren mache ich da Projekte mit Schulen, 200 Kinder im Jahr im Haus, wo ich das ändern möchte. Dass man ihnen zeigt, das ist jetzt nicht der Pumuckl, der Meister Eder vom Pumuckl, sondern das ist ein Hightechbetrieb wie Siemens, Andritz oder sonst irgendwas. Nur bearbeiten halt Holzwerkstoffen, Platten und Massivholz. Und auch vieles mehr noch dazu. Und, aber sonst hat sich da eigentlich auch von der Technologie sehr viel geändert. Das ist einmal das eine, also dass das relativ unpopulär ist. Das zweite, speziell was unseren Standort da betrifft, dass wir halt ein relativ großer Betrieb in einer sehr wildromantischen, von der Infrastruktur relativ beschnittenen Gegend sind. Das macht es auch schwierig. Das nächste ist, dass wir halt rundherum, speziell in *, das Schulzentrum haben und wieder der eigentlich, ja, in Wirklichkeit oft die Eltern meinen, wenn das Kind Matura hat, ob es AHS-Matura ist oder berufsbildende höhere Schule, ist eh schon was, dann habe ich schon was, dass es dann meinem Kind viel besser geht. Dass aber heute, und da habe ich so ein Rechenexempel eben auch bei meinen Schulparty's, Elternveranstaltungen und so, dass sie, wenn ich jetzt nur den Kollektivvertrag hernehme vom Tischler, kann man nur mit Kollektivvertrag Zahlen rechnen, dass das auch irgendwo belegbar ist und darum habe ich mir das ausgerechnet, in diesen fünf Jahren Ausbildung, die wir zwei gemacht haben, ob ich jetzt die HTL Ortwein oder Mödling besuche, da ist noch kein Internat dabei, kein gar nichts, da rechne ich nur das Taschengeld. Da habe ich 180 Euro angenommen und, aber 50 Euro für das 9. Schuljahr, weil das braucht ja der Lehrling auch. Und der andere hat dann fünf Jahre Schulbildung, braucht dann ungefähr 10.000 Euro Taschengeld, da ist noch kein Laptop dabei, keine Designerjeans, nichts. Und der Lehrling,*

wenn ich das jetzt, das Einkommen gegenrechne, dann kommt da ein Unterschied von mehr als 60.000 Euro raus. Und das ist ein Geld.

Interviewerin: Auf jeden Fall.

IR: Und das muss man den Eltern oder den Kindern oder den jungen Leuten auch mal vor Augen führen. Und heute, ich sage nur, weil jetzt von uns, also wir haben ja, also einige immer wieder, die von der HTL zu uns kommen. Wir haben auch schon fertige Master, Diplomingenieur Architektur im Unternehmen. Das geht sich finanziell nicht aus, der kriegt nicht um das mehr, was der, im Gegenteil. Der Facharbeiter, der Tischlereitechniker, der hat schon ein Facharbeiterjahr, wenn der andere erst fertig wird. Der kriegt sogar um ein bisschen mehr, kollektivvertraglich wohl gemerkt, weil ich stelle den HTL-Absolventen in der Verwendungsgruppe 3 zum Beispiel ein. Und der verdient das nicht. Und der andere, wenn er sich jetzt intern entwickelt, hat er im Endausbau genauso die gleichen Chancen plus, was man nirgends lernen kann, die fachliche Praxis. Das muss man einmal alles hören.

Interviewerin: Und die Matura kann man mittlerweile sehr gut nebenbei mitmachen.

IR: Das bieten wir an, wäre mit Matura sogar original im Arbeitszeitmodell, also wird zerreißen uns eh, damit wir eben, auch weil es war eine Zeitlang wirklich so, dass du aufgrund der nicht trendigen, des nicht trendigen Rufs des Tischlerhandwerks wirklich nur, nicht nur, aber sehr viele Lehrlinge halt mit einem sehr niederschweligen IQ und Ding gekriegt hast. Und ich brauche aber auch, ich habe jetzt eine Pensionierungswelle an allen Ecken und Enden, weil einfach die goldenen, die 70er-Jahrgänge in Pension gehen in absehbarer Zeit und wie schnell sind 10 Jahre vorbei. Jetzt haben wir gesagt, wir müssen da ansetzen und ich brauche auch für Techniker, für Projektmanagement, für Kalkulation, für draußen auch, für Produktionsleitung, Teamleitung brauche ich Leute, die nicht nur gute Handwerker sind, sondern die auch ein bisschen mehr vom Geistigen mitbringen und ein bisschen belastbarer sind. Und da, ja, haben wir uns was überlegen müssen und, also wir hoffen, es fruchtet schon, aber es ist halt ein mühseliger und langwieriger Weg. Und vor allem, was halt das ist, dass du so Quereinsteiger, es ist nichts da, aber es ist, es sind ja auch jetzt, weiß nicht, ihr werdet wahrscheinlich nicht Kurzarbeit oder...

Interviewerin: Nein.

IR: Aber wir in der Größe, uns hat es schon voll erwischt jetzt. Und jetzt haben wir Kurzarbeit angemeldet und dann habe ich mir auf der anderen Seite gedacht, wir werden hoffentlich jetzt einen Haufen Bewerbungen kriegen, weil alle kränkeln.

Interviewerin: Gar nichts.

IR: Die Tischler und die Rauchfangkehrer sind die größte Gruppe der Kurzarbeitsanträge, weil die alle die Facharbeiter nicht freistellen wollen, weil sie genau wissen, dass wenn ich die jetzt rausstelle vor die Tür, der kommt nicht mehr. Weil der hat am nächsten Tag woanders einen Job.

Interviewerin: Ja, auf jeden Fall.

IR: Also was du dir nicht selbst oder wenn du ein Glück hast, dass sich irgendjemand privat verändert, dass der in die Region zieht als Tischler und sagt, ok, ich komme dafür da zu dir auch arbeiten oder einfach solche glücklichen Umstände oder dass vielleicht wirklich irgendwo ein kleiner Betrieb dann einen

neuen Nachfolger hat oder so irgendwas, aber Quereinsteiger, dass du wirklich sagst, du kriegst jetzt gute Leute, ist sehr, sehr schwer. Sehr, sehr schwer, ja.

Interviewerin: Ja, auf jeden Fall.

IR: Und das macht es halt schwierig, vor allem das Recruiting und die Lage. Weil es ist heute ganz normal, wir sind da ein Kessel, wie man es nennt, da sind, was werden es sein, 12.000 Leute alles zusammen. Und da pendeln sicher 70% klarerweise, weil da haben wir nicht viel. Wir haben sehr viel Tourismus, aber alles andere muss mindestens nach Weiz oder nach Bruck oder nach Frohnleiten. Das ist ganz normal, für uns hinaus zu pendeln. Aber wenn ich jetzt eine Bewerbung kriege von einem Grazer und der hätte da einen coolen Job, da ist es total fremd wo auch immer zu uns her zu pendeln. Also das sind die Region, das und da müssen wir uns halt allerhand einfallen lassen.

Interviewerin: Ist verständlich, ja. Wie siehst du jetzt das Potenzial, die Kapazitäten, die ihr noch braucht an Mitarbeiter, mit den derzeitigen Mitarbeitern durch Entwicklung der Mitarbeiter aufzufüllen?

IR: Wir versuchen es immer wieder. Also wenn bei uns jetzt Teamleiter, vor allem auch Projekttechniker, also das ist ja bei uns irgendwie die Königsdisziplin, weil das ein Patzen Erfahrung braucht, super technisches Verständnis, auch von der Stressbelastung her relativ resolute Person sein soll. Wir geben jedem Mitarbeiter, der intern die Ambition hat, da nachgeschult zu werden, die Chance. Und gerade jetzt habe ich halt leider wieder auch den Kollegen, der hat dann selber gekündigt, weil er hätte es vom Fachlichen sicher hingekriegt, auch vom IQ her hingekriegt, aber die Einstellung hat nicht gepasst. Weil das ist oft auch schwierig, draußen die Produktion, die haben nur einen Stress. Weil der Auftrag muss schon fertig sein und hin und her. Und wenn ich sage, ja, im Büro, die Technik, die Planung, Kalkulation oder das alle andere, die sind ja so cool unterwegs. Die haben, das ist ja so ein toller Job. Und das ist aber, dass das ein anderer Stress ist, da sind sie da oft oder leider halt, das ist jetzt schon der zweite leider gewesen, der dann, also einer ist dann wieder runter zurück, das habe ich ihm auch hoch angerechnet, weil ein anderer sagt, er geht, ja, weil er gesehen hat, ok, das im Büro ist nichts für mich. Der hat nicht die Einstellung, das Problem gehabt, sondern im Büro, es war ihm zu theoretisch irgendwie als irgendeine Technik.

Interviewerin: Zu strategisch.

IR: Der hat gesagt, er hat sich immer gefreut und er hat sich gefreut, wenn er das Möbel zusammengebaut hat und das abgeschlossen worden ist und dann das fertige Ding gesehen hat. Und er will das wieder haben. Und du hast es ihm auch angekannt von der Körpersprache, wie der verfallen ist in dem dreiviertel Jahr, wo er heroben war. Und da muss man, also ich habe das toll gefunden, dass er sagt, darf ich wieder runtergehen, ich möchte wieder zurück. Und er wird dann jetzt unten, wird dann jetzt auch umstrukturieren, eine Teamleiterfunktion in absehbarer Zeit kriegen, wo er auch seine Meisterausbildung, die er gemacht hat, da einbringen kann. Also diese Inhalte. Und der zweite, der hat es halt, wir haben ihm auch angeboten, er soll wieder, er darf gerne wieder zurückgehen. Natürlich jetzt mit einem anderen Lohn, weil ich kann nicht, weil die Kollegen draußen sagen, hey, ich möchte auch gerne. Das muss natürlich zusammenpassen und das wollte er dann auch nicht. Und das ist dann natürlich doppelt schade. Das hat mir echt, also, aber es hilft nicht, weil es waren da so viele Scherben rundherum, weil es in allen Bereichen, in die Produktion, einfach ins Projektmanagement, an der Front dann überall

die Brösel liegen. Aber natürlich, wir sehen super Potenzial, vor allem die, ich sage jetzt einmal, was jetzt die jungen Facharbeiter sind, die fertig geworden sind, die streben ja alle vorwärts. Bei denen muss man es nur irgendwie schaffen, dass sie sich die Zeit nehmen, dass sie die Erfahrung noch sammeln. Weil sonst zerbrechen sie. Weil die LAPs haben eine gute Grundausbildung, aber dann nach der LAP direkt in die Technik, das funktioniert bei uns nicht. Vielleicht, wenn ich ein überschaubares Segment habe, dass sie nur Küchen, nur Wohnzimmer, wo ich halt vielleicht von der Oberfläche, vom Design her bisschen anders habe, aber bei uns, also wir haben Spiegelbar, wir haben Möbel von, bis. Also viel mit Formenbau und so weiter, also da brauche ich wirklich einen relativ, eine gute Basis. Und was halt dann auch ist auf der Montage.

Interviewerin: Auf jeden Fall, dass man dann auch weiß, wie es montiert wird.

IR: Weil viele Einzelmöbel sind und das ist auch bei uns, also weil wir halt das arbeitsteilige Arbeiten haben, es täte oft gut, wenn speziell Leute von der Handwerkstatt, also vom Assembling, einmal wieder drei, vier Wochen oder ein Projekt mitmontieren könnten. Dann, weil dann würden sie das nicht zusammenbauen, da die Gehrung noch nicht rauf schneiden oder wie auch immer. Aber außer, es ist einfach so.

Interviewerin: Es ist so, ja.

IR: Weil jeder dann nur seinen Schuhkarton sieht und das ist eben bei den jungen Facharbeitern das Schwierige irgendwie, ihnen das schmackhaft zu machen, dass sie jetzt nicht gleich LAP, dann müssen wir Bundesheer und dann gleich in die Technik, da zerbrechen sie dann, das drücken sie nicht durch. Ich wäre auch, ich wäre halt ein, zwei Jahre wirklich auch noch, im Assembling lernst du am meisten, auf der CNC kriegen sie es eh mit, recht gut von der Schule, aber wir versuchen auch da, auch alle, die quereinsteigen und da bei uns Fuß fassen wollen in der Technik oder so, wo sie sich weiterentwickeln, dass sie mal in der CNC mitarbeiten, weil das wirklich so ein Knotenpunkt vom ganzen Konstruktion und Frästechnik und so weiter ist, ja. Da mitarbeiten zu lassen und dann wäre halt für die Jungen speziell gut, ein paar Jahre, zwei Jahre, was sind zwei Jahre. Wenn du jung bist, ist es natürlich eine Ewigkeit.

Interviewerin: Natürlich, aber im Alter nicht mehr.

IR: Aber wenn man dann im Nachhinein schaut, was hat es mir gebracht, ist es eine, also die bestinvestierte Zeit. Und dann wäre halt noch toll, dass sie halt vielleicht auch auf die Montage, wir schicken zwar die Lehrlinge auch mit auf Montage, aber das sind drei, vier, 12, je nachdem, wo die Projekte sind. Ich kann sie jetzt nicht nach Russland mitschicken oder was weiß ich wohin. Aber wenn wir halt da in der Region Wien, Wiener-Raum geht auch wunderbar, sobald sie, schaue ich halt auch immer, dass sie 17, 18 sind, ist auch leichter.

Interviewerin: Ja, auf jeden Fall.

IR: Wir haben da so einen Ausbildungsplan halt, wo wir das dann drinnen haben. Und das wäre halt dann auch toll, wenn sie da einige Jahre oder einige Zeit, ein halbes Jahr zumindest oder ein Jahr auf Montage mitarbeiten. Und dann habe ich echt eine gute Basis, wo ich dann darauf aufbauen kann. Aber das ist eh schwierig, das den jungen Leuten irgendwo, nicht, weil wir sie jetzt brauchen auf der Montage, wir brauchen jeden auf der Montage, das ist klar, aber weil es wirklich eine gute Erfahrung ist.

Interviewerin: Ja, gut. Merkt man bei euch auch einen Altersanstieg der Mitarbeiter, also werden dann diesbezüglich auch Maßnahmen hinsichtlich productive aging einfach relevant, dass man sagt, man kann den Mitarbeiter noch länger im Betrieb halten, wenn er gewillt wäre?

IR: Wenn er gewillt wäre, zurzeit habe ich eher das Thema, dass ich fast alle Jahr eine Verhandlung wegen einer Schwerarbeiterregelung. Weil sie halt natürlich auch, ist ganz klar, früher, ich meine, es stimmt nicht ganz, wir haben jetzt auch Kollegen gehabt, die bei uns gelernt haben, die schon 45 Jahre oder der eine war knapp 50 Jahre fast da im Unternehmen, und noch angehängt haben und wirklich, also das ist aber eine aussterbende Spezies, sage ich jetzt einmal. Und es ist halt leider so, wir haben zwar normalerweise bis 65 zu arbeiten, aber wenn der seine 45 Jahre hat und dann mit dem Ding, es schaut halt jeder, ich meine, ist verständlich, haben es sich auch verdient. Was wir schon machen mit dem productive aging, dass wir sagen, ok, dass wir Kollegen, die jetzt wirklich körperlich da, gerade auf der Montage ist es ja anspruchsvollsten eigentlich, die kriegen natürlich dann schon die Chance und auch die, das ist fair, dass man ihnen dann sagt, du kannst es dir aussuchen, was halt natürlich auch passt. Also er wird jetzt nicht in die Technik gehen können, aber haben wir auch schon gehabt. Das war jetzt ein Jüngerer, der dann umgeswitcht hat. Aber, dass sie dann die Chance haben, auch da in der Kommissionierung, im Assembling, wo auch immer dann Fuß zu fassen, im Lagerbereich und so weiter.

Interviewerin: Ja, einfach, dass sie körperlich nicht mehr so belastet werden.

IR: Genau, dass sie da sich nicht kaputt machen müssen, weil dann lügt man sie an, wenn man sagt, das hinterlässt keine Spuren.

Interviewerin: Ich meine, wir haben jetzt dann auch schon darüber gesprochen, über die digitalen Kompetenzen. Die sind für euch als Unternehmen vermutlich auch sehr wichtig. Das heißt, bildet auch die im Handwerk weiter, in digitalen Kompetenzen, auch die älteren Personen?

*IR: Das ist bei uns sehr oft learning by doing. Also es muss jeder zum Computer hin, schon mal wegen der Zeiterfassung, sage ich jetzt einmal. Wir haben dann auch so ein internes Produktionsdurchlauf-Steuerungsmodul oder wie man das nennt. Und da müssen sie ihre gewissen Punkte setzen und Haken und Auftragsnummern eingeben. Also das schafft heutzutage, da muss man auch sagen, das hat sich in den letzten 20 Jahren auch geändert. Also, dass es heute jemanden gibt, der, also das sind ganz vereinzelte Urgesteine, einen habe ich, glaube ich, noch, der wirklich mit der Hand seine Zeiten aufschreibt. Weil der, das bringen wir nicht mehr hin. Aber ansonsten, dadurch, dass ja das Digitale auch im Privaten Einzug gehalten hat, ja, ist das eigentlich jetzt zumindest für das, was die Allgemeinheit braucht, geht es sich für jeden aus, bis auf den einen. Und alles andere, wenn jemand Ambitionen hat, sich da weiter zu entwickeln, wir unterstützen, also dass die eine Officepaketschulung kriegen. Es ist immer so eine Gradwanderung, es gibt Mitarbeiter, die sagen, ich hätte gerne, mach, ja, dieses und jenes. Also das ist dann schon immer so ein Abchecken auch, ein bisschen was, es ist nicht nur eine Bringschuld unsererseits, es ist auch eine Bringschuld vom Mitarbeiter, dass der ein bisschen selber auch, es wird alles begleitet, entlohnt. Wir haben da so einige Vereinbarungsmodalitäten dann, weil wir haben das auch schon erlebt, dass wir Mitarbeiter qualifiziert haben. Das sind ja Kosten von, so eine Schulung mit dem Herrn *, das ist ja nicht billig, vor allem wenn er selber kommt. Nein, aber wo wir wirklich, also, und das ist ja nicht in einer Woche erledigt, das dauert ja ein halbes Jahr, bis der da wirklich fit ist mit dem Ganzen. Und dann haben wir das schon erlebt, dass dann, das sind eigentlich auch*

Quereinsteiger gewesen, muss man sagen, die dann den letzten Schulungstag gehabt haben und am nächsten Tag haben sie gekündigt. Weil der Papa oder die Mama, der Betrieb braucht sie zuhause. Und jetzt haben wir wenigstens so, dass wir da eben, ob man das jetzt im Kaufmännischen, weil wir bieten da auch bis zum Bilanzbuchhalter zum Beispiel alle Ausbildungen oder Personalverrechnung und so weiter, dass wir da einfach die Kurskosten dann auf Behaltefrist aliquot dann sonst zurückverlangen. Das ist, glaube ich, fair, weil es ist für jeden was und ich meine, man muss ja auch schauen, dass man den Standard irgendwo, dass man die Kollegen, die anderen auch absichert.

Interviewerin: Auf jeden Fall.

IR: Weil sonst bringt das Ganze nichts. Aber so funktioniert das eigentlich recht gut und die, die dann da jetzt weiter wollen, die haben auch eigentlich die Basis, damit sie einmal mit der Digitalität sozusagen oder mit dem Digitalen umgehen können.

IR: Ja. Siehst du die Notwendigkeit, derzeit leider noch Minderheiten in der Branche wie Frauen und Personen mit Migrationshintergrund einfach gezielt zu fördern? Oder glaubst du, lebt sich das einfach mittlerweile so ein, sollte man da Maßnahmen setzen?

IR: Speziell, was das Genderthema betrifft, haben wir jetzt drei Jahre lang ein Projekt aufgesetzt gehabt und zwar, das heißt, ich kann es, Steiermark. Ich weiß nicht, ob du das einmal gelesen hast.

Interviewerin: Nein, habe ich gar nicht gehört.

*IR: Und zwar, wie gesagt, wir haben schon immer weibliche Lehrlinge gehabt. Wir haben auch einige Techniker, wir haben eine Lehrlingsdame, die mittlerweile zweifache Mutter ist, Tischlermeisterin und in der Planung eine Säule, also vor allem in der technischen Planung eine Säule ist. Also wir machen da wirklich jetzt, weder im Recruiting noch im Ding haben wir eigentlich nie Unterschiede gemacht. Das ist eigentlich, da hat es auch nie was gegeben. Und trotzdem haben wir jetzt bei so einem Projekt mitgemacht, was einfach heißt, ich kann es, Steiermark. Da ist es gegangen darum, ist eigentlich ein Projekt gewesen, das in Vorarlberg, dort hat es geheißen, ich kann es und bei uns heißt es halt, ich kann es, Steiermark. Und das war so ein Wissenstransfer in die Steiermark und da haben * Elektro und wir halt zusammengetan, nicht uneigennützig, damit wir halt auch gewisse Recruitingmaßnahmen, Schulprojekte und so, auch ein Geld kriegen dafür. Aber es war ganz eine tolle Erfahrung auch, es waren die ersten eineinhalb Jahre eigentlich nur mit den Lehrlinginnen gearbeitet und aus deren Sicht die Bedürfnisse, wie tun sie sich, wo tun sie sich schwer in der sozusagen männerdominierten technischen Welt und so weiter. Auch dann, was eben das Marketing nach außen geht, um Lehrlinge in die Technik, Mädchen in die Technik zu holen. Was, wie müssten wir auftreten, was müssen wir machen. Da haben wir wirklich ein paar tolle, so einen Projektbaum zum Beispiel, so einen Markenbaum für uns alle drei Firmen. Also wenn man da auf der Jobmesse unterwegs waren.*

Interviewerin: Das ist der Baum da draußen, ist das der? Nein, da draußen steht so ein Baum.

IR: Nein, das ist der, nein, das ist richtig, kann ich dir zeigen oben, da haben wir rausgefräst so eine Platte, zusammengesteckt mit den Ästen und dann haben wir Blätter darauf gehängt. Und im Grunde haben die anderen beiden Firmen den gleichen Baum gehabt, nur die Blätter waren Botschaften von der, vom Unternehmen selber. Die haben sich die Mädels auch überlegt. Und dann waren wirklich, ein paar wirklich tolle Geschichten. Und am Ende der drei Jahre waren dann auch die Jungs dabei, also die

Burschen. Da war es dann sogar der Verein für Männer und Geschlechterarbeit oder so irgendwie involviert. Also war ein cooles Projekt die drei Jahre. Und ich meine, ich habe jetzt seit ich das mache, die 12 Jahre, immer ein Mädchen, nicht alle Jahre ein Mädchen gekriegt, aber immer ein Lehmädchen und dann hat wieder ein neues angefangen. Und heuer habe ich drei Lehmädchen, die eingestiegen sind.

Interviewerin: Aber es startet wieder. Gott sei Dank, dass es wieder für Frauen schmackhafter...

IR: Das Schöne war auch, ich meine, das sieht man eh, speziell die Ortweinschule in Graz, das ist ja, da sind ja die Männer eigentlich die Raritäten in der Klasse.

Interviewerin: Ich glaube, wir haben drei Jungs gehabt von 16 und die haben es nicht geschafft. Ich glaube, da hat es nur einer dann fertig gemacht und der Rest war...

IR: Aber das ist irgendwie, und was mich ein bisschen, was wehtut, finde ich, bis auf einen oder zwei pro Jahrgang machen dann alle was anderes.

Interviewerin: Das stimmt, ja.

*IR: Irgendwas läuft da nicht, also irgendwas, weiß jetzt nicht, es ist schade, weil die Branche bräuchte es wie einen Bissen Brot, solche Abgänger für Entwurfsplanung oder was auch immer. Und um ein Material und so weiter entwickeln kann, um eben Personal haben zum Entwickeln und das ist wirklich, weil ich immer sage, also wir haben ja durch den * immer Kontakt und der Junior war jetzt, also der hat gerade Matura gemacht. Aber ich glaube, er ist der einzige oder ich glaube, eine zweite noch, die irgendwo in einem Architekturbüro arbeitet, aber alle anderen machen was, die eine hat Philosophie studiert, der geht, was weiß ich, überhaupt, also und das ist irgendwie,...*

Interviewerin: Da waren wir wirklich noch sehr viele, muss ich sagen, in der Branche, aber sehr viele Architekturstudenten, weniger Tischlerei.

IR: Ja.

Interviewerin: Aber wir sind auch drei Mädels, die jetzt wirklich in einer Tischlerei arbeiten von uns.

IR: Ja, unglaublich. Also zuerst schon mal das Phänomen, dass es so viele Mädchen sind. Ich meine, ist eh super für uns.

Interviewerin: Ja, ja, sicher.

IR: Aber alles andere und dass so viele was anderes machen, also das ist irgendwie, ja, schade um die Schule eigentlich, weil für das ist es eigentlich nicht gedacht. Da verpufft so viel Energie, was sie dann eigentlich...

Interviewerin: Eh mal von der Ausbildung her, also ich würde es immer empfehlen, wirklich.

IR: Nein, ich muss auch sagen, also ich kenne es vom Josef her, also auch von den Absolventen, die wir da so kriegen, ich habe auch vom Herrn, also bin ja gelegentlich in der Schule drinnen, ich muss wirklich sagen, also Mödling, ich weiß nicht, wie Mödling jetzt tickt, ja. Da wird sich sicher auch was geändert haben. Aber ich finde das, es ist immer so ein persönlicher Bezug bei den ganzen Projekten dabei. Angefangen von den Utensilien, Kunstwerk, was sie am Anfang bauen, dann das Einzelmöbel, was gebaut wird für jeden selber. Dann das Einrichten vom eigenen Zimmer. Und das gefällt mir so. Und das ist dann schon ganz ein anderer, bleibt was haften, finde ich.

Interviewerin: Ja, ist ein ganz anderer Zugang einfach, ja.

*IR: Ja, genau. Ja und das zweite, ausländische oder Immigranten, wir sind auch von der Historie immer schon von Ausländern unterstützt worden, sage ich jetzt einmal. Hat eigentlich immer super funktioniert, gibt es überhaupt auch, ich glaube, keine rassistischen Themen. Das eine, was ich noch vom Genderthema sagen wollte, was sich bei dem Projekt herausgestellt hat, war eigentlich für uns super cool. Die Mädchen haben da immer dann Workshops gehabt mit externen Trainierinnen. Und das war dann so cool, weil es da gegangen ist, was hättet ihr gerne anders oder was fehlt euch im Unternehmen. Und wir waren da wirklich von den drei Unternehmen, die da mitgemacht haben, also die Mädels waren eigentlich rundum glücklich. Die haben weder Diskriminierungsanzeigen, jetzt überspitzt gesagt, gemacht oder dass sie gesagt haben, ok, von den Räumlichkeiten. Ich meine, wir haben schon immer durch die Größe für Damen und Herren das extra, wir haben ein tolles Restaurant, wir haben, also und ich glaube auch, die Gesprächskultur untereinander und die Wertschätzung ist, vielleicht weil die Mädels auch immer super Mädels waren, muss man auch sagen. Aber da hat es, und das war eigentlich schön, das Feedback da zu kriegen, es ist im Grunde, ich meine, es gibt immer was, was man ein paar Punkte Luft nach oben. Und was man vielleicht noch dazu machen könnte, haben wir auch einiges getan. Aber im Großen und Ganzen waren wir da immer so irgendwie der Leuchtturm. Ist klar, * Baustelle, für die Mädels...*

Interviewerin: Ist nochmal was anderes.

*IR: Das sind Großbaustellen, da gibt es oft nicht einmal ein Dixiklo und dann, also die haben wirklich Themen. Da gibt es auch von den Sozialräumlichkeiten her nichts. Beim * ist es ähnlich irgendwo. Aber da waren wir echt eigentlich, das war eine tolle Erfahrung auch oder irgendwie so eine Bestätigung ein bisschen, dass das gepasst hat. Und zum, also zum anderen, für die Immigranten, also Ausländer haben wir eigentlich immer gehabt. Haben wir eigentlich immer gute Erfahrungen gemacht, wo ich jetzt, wo man versucht, und durch die Situation seit 2015 mit diesen Asylwerbern, habe ich zwei Afghanen, wir haben ja da auch für die Region ein relativ großes Asylantenzentrum gehabt, 75 Leute waren da in der stärksten Zeit. War natürlich zuerst ein heller Aufschrei, also ich habe mich eigentlich geniert dafür, dass ich eine * bin, was da in der Zeitung und so, furchtbar. Egal, anderes Thema. Und da habe ich dann zwei Afghanen die Chance gegeben, wo auch interveniert wurden von Bekannten, die betreuen die Familie und der, ich habe aber gewusst, der hat eine Vorgeschichte. Und ich habe ihm trotzdem eine Chance gegeben. **Bin dann zwei Mal, bei zwei furchtbar auf die Nase gefallen**, habe das aber Gott sei Dank mit der Stiftung gemacht, mit der * Integration Stiftung. Und dann bin ich mit denen nicht verheiratet, wenn ich einen Lehrvertrag mache, dann, weißt eh, dann ist das wirklich schwierig. Ja, die zwei haben uns furchtbar enttäuscht, die hätten, also wenn sie dann da sind, die kriegen die gleichen Benefits, die gleichen Ausgangsdinge wie unsere steirischen oder was auch immer. **Und zwei Mal bin ich furchtbar auf die Nase gefallen**, habe ich zu dem Betreuer gesagt, zu dem von der Stiftung, das war es, nie mehr. **Und jetzt habe ich seit über einem Jahr einen Somalier**, das sind wirklich junge Herren, also der ist jetzt 22, also eine Vorgeschichte wie halt im Bilderbuch. Von Somalia über Libyen über Schlauchboot ganz alleine, weiß nicht, wie viele Freunde oder Weggefährten er da unterwegs verloren hat. **Und der ist total super, der ist wirklich lieb. Und nutzt das auch.** Und über die Stiftung hast du den Vorteil, dass du Deutschkurse, Lerncoaching, weil natürlich dann doch, was die Berufsschule betrifft, also da geht es sich meistens aus,*

aber du kannst mit ihnen anders reden und dir mehr Zeit nehmen. Er hat auch die Akzeptanz von den Kollegen, muss ich sagen. Aber nur in der Schule ist halt schwierig, die haben den Vortrag und wenn er das nicht versteht, der nutzt das aber. Der kommt und sagt, ich brauche Hilfe.

Interviewerin: Ok, das heißt, da gibt es dann schon extra Förderkurse?

IR: Und das kriegt man, also er hat da so ein gewisses, das macht, um das kümmert sich dann auch alles die Stiftung, das brauche ich nicht machen. Also ich schaue nur, dass intern das halt alles passt. Und das muss ich ehrlich sagen, das funktioniert toll. Und jetzt ist er das zweite Mal in der Schule, also ich hoffe, die müssen ja in zwei Jahren, also er macht nur den Tischler, sonst geht es sich nicht aus, aber ich glaube, für ihn passt das. Also auch von der Person her und er nutzt das wirklich und es schaut gut aus. Also ich will es nicht verschreien, schauen wir mal, wie es in zwei Monaten aussieht.

Interviewerin: Aber es muss auch sozusagen immer der Wille einfach da sein, genau.

IR: Natürlich, du und wir werden, wie gesagt, ich habe Ausschreibungen auf alle möglichen Jobportalen und hin und her, es meldet sich kein Inländer und wie gesagt, wir haben nichts dagegen. Ich habe jetzt wieder ein ungarisches Pärchen aufgenommen, er ist sozusagen Tischler, sie ist dann Servicekraft, also gewerbliche Hilfskraft, aber sind total, sind junge Leute, sind wissbegierig, informationssüchtig sozusagen und hauen sich voll rein. Und ja, die sind auch hergezogen da und wir haben dann keine, und schön ist halt auch, dass wieder, vielleicht macht das auch ein bisschen diese unsichere Zeit, dass die Nachfrage an Schnuppern heuer wieder...

Interviewerin: Wieder höher ist.

IR: Obwohl was jetzt in der Schule, also das Jahr noch nicht vertreten waren, was die Jahrgänge betrifft, trotzdem Anfragen wieder da sind.

Interviewerin: Ok, ja.

IR: Nein, aber wie gesagt, gendermäßig und immigrationsmäßig hoffe ich oder glaube ich, da haben wir weder Vorurteile noch intern, also wirklich Themen, weil wir wirklich da neutral. Ich meine, der Chef muss sich mit einem Haufen Damen in der, bei uns in der Kalkulation, das ist eine Tischlermeisterin praktisch, das ist eine Dame. Also mit mir muss er sich sowieso zufriedengeben, nein, also in der Technik einige, die, also wo keine Herren sind. Man muss dann, ich meine, in der Runde natürlich, wenn da jetzt eine Dame oder was dabei sitzt und da kommen manches Mal ein bisschen scherzhaft lustige Bemerkungen, ist ok. Aber es ist nicht so gemeint. Aber es ist, glaube ich, überall noch so. Also ich muss auch dazu sagen, ich bin jetzt nicht so eine Feministin. Ein paar Seiten im Women muss ich immer überblättern, weil ich kann das gar nicht lesen, weil da kann ich nicht mit.

Interviewerin: Ja, das Genderthema ist eh immer mit Fingerspitzengefühl zu behandeln.

IR: Ja, vor allem, es hat halt die Biologie und die Natur gewisse Sachen so mitgebracht und wir kriegen einmal die Kinder. Und ich weiß nicht, ob es so gut ist, wenn wir sie nur kriegen und alles andere dann der Mann macht. Aber wie gesagt, das muss jeder selber wissen.

Interviewerin: Eben. Dann gehen wir nur kurz zu den Förder- und Bildungsmaßnahmen, auf die einzelnen ein. Ich frage dich jetzt, ob du sie kennst, ob ihr es anwendet. Wenn du es nicht kennst, kann ich es kurz erklären und du kannst mir sagen, ob du Potenzial zum Einsatz siehst. Und zwar starte ich mit den

Fördermaßnahmen, verwendet ihr Job Enrichment und Job Enlargement? Ist jetzt ein Fachausdruck für einmal, dass man Enrichment, einfach den Mitarbeitern mehr Verantwortung übergibt über einzelne Bereiche und Job Enlargement wäre, man sagt wirklich, er kriegt einfach einen größeren Aufgabenbereich. Wenn er sagt, sein Potenzial ist nicht ganz ausgeschöpft und man kann den ein bisschen dahingehend trainieren. Verwendet ihr sowas?

IR: Ja, wir machen das, also nicht unter dem Fachding, aber wir haben zum Beispiel, also wir haben ein Organigramm, mit 200 Leuten. Das habe ich seit, sagen wir jetzt seit fünf, sechs Jahren oder was. Man muss auch gerade in der Personalentwicklung schauen, ok, da habe ich jetzt Pensionierungen, da habe ich werdende Mamis. Heute haben wir wieder so eine Feierlichkeit, wo die sich verabschiedet einmal zwischenzeitlich wieder. Unsere Bilanzbuchhalterin, ganz klasse. Nein, passt eh, also wir haben schon einen Plan B, egal. Und wir haben eben dieses Organigramm aufgestellt. Und da gibt es eben verschiedene Führungsebenen, wenn man es so nennt. Und da weiß ein jeder, wo er ist. Und das fängt bei uns ganz unten an mit dem Fundament. Das ist eben die niedrigste oder die unterste Ebene, niedrig, das klingt so unwertschätzend, aber das ist eigentlich das Rückgrat unseres oder die Zukunft unseres Unternehmens. Weil da sind drinnen zum einen die Lehrlinge und zum anderen sind da drinnen die Servicekräfte, sagen wir, gewerbliche Hilfskraft klingt so furchtbar, das heißt Service bei uns. Die machen Service für gewisse Stellen. Und dieses Fundament zum Beispiel, weil eben mit Verantwortungsbereich und so, die haben wirklich nur Verantwortung über ihr eigenes Tun. Über ihre Tätigkeit, die sie machen, über ihr, die Qualität, dass das passt und so weiter. Die nächste Ebene ist dann die Verantwortungsträger, das sind Fachkräfte, angelernte Hilfskräfte und so weiter. Die haben Auftragsverantwortung, dann natürlich die Verantwortung über Qualität und dass das alles passt für ihr Tun. Die haben aber auch schon Mitarbeiterverantwortung, indem sie, bei uns ist die Lehrlingsausbildung flächendeckend über alle Mitarbeiter gelagert, weil sonst funktioniert das in unserer Organisation nicht. Die haben eben Verantwortung über zugeteilte Lehrlinge oder über zugeteilte Servicekräfte, dass die Arbeit auch passt, die sie machen, dass sie entsprechend geschult oder begleitet sind, dass sie das Wissen weitergeben. Und es steht also bei uns, wir haben so ein Gesetz, was wir da dazuschreiben, dass die Mitarbeiter ungefähr wissen oder wenn man jetzt wen Neuen einstellt und so, das Fundament ist die Zukunft deshalb für uns, weil durch das Streben nach mehr Wissen und dass sie sich weiterentwickeln wollen, ist das eigentlich unsere Zukunft. Und eben auch bei den Verantwortungsträgern, also das Streben nach oben ist eigentlich überall dabei, aber die sind so wichtig, weil sie ihr Fachwissen dem Fundament weitergeben müssen, sollen. Natürlich, nicht jeder Facharbeiter, der beste Facharbeiter ist der beste Lehrer und umgekehrt, aber es soll halt, wir versuchen, das halt heraus zu kitzeln. Aber wie gesagt, die haben eine Auftragsverantwortung und Personalverantwortung in dem Sinn, dass sie die zugeteilten Mitarbeiter eben coachen, unterweisen, Wissen weitergeben. Dann haben wir die nächste Ebene, das ist die Blaue, das sind dann sozusagen die Teamleiter, die Bereichsverantwortungsebene. Und da haben wir, die leiten eine ganze Abteilung. Und die müssen dann eben schon mehr über ihre fachliche Kompetenz mitbringen, eben ein bisschen Zeitmanagement, Teamführung und eine Führungsarbeit ist ja kein Beliebtheitswettbewerb, das müssen die halt auch oder das muss man halt auch, man muss auch teilweise unbequeme Botschaften, aber das halt diplomatisch-sachlich rüberbringen. Aber wie gesagt, die leiten dann ein ganzes Team und das ist bei uns auch mit so einem Prämiensystem in Verbindung. Also der übernimmt mehr, hat vielleicht die gleiche Ausbildung wie

der Verantwortungsträger, aber er ist bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen. Das haben wir auch auf der Montage als Montageleiter und kriegt dann auch entsprechend mehr Prämie, also eine Prämie dazu. Aber die Prämie hat halt den Vorteil, die kriegt er wirklich nur, wenn die Leistung drunter passt. Weil jetzt nur zu sagen, ich stelle mich da hin und blablabla und es wird nichts daraus, aber da haben wir, glaube ich, recht ein gutes Modell. Dann haben wir die Unternehmer im Unternehmen, da ist dann der Unterschied, das ist die grüne Ebene, das sind eigentlich, ja, Projektmanager, Projekttechniker, Planungstechniker. Das ist die Kalkulation, das sind alles jene Jobs oder jene Stellen, die eine volle Budgetverantwortung haben. Also nicht nur den fertig aufbereiteten Auftrag, wo er eigentlich nicht aus kann, wo alles vorgegeben ist vom Material, vom Detail, von blablabla. Der muss das eben nach seinen Vorgaben abarbeiten und dass die Qualität und dass die Stückzahlen, dass alles passt, sondern der hat auch volle Budgetverantwortung. Weil in der Kalkulation, der, wenn der das kalkuliert, ist der für das zuständig. Da schaut, ich meine, wir haben zwar in der Kalkulation eine Chefin, aber die kann nicht jeden Euro, der, auf die Millionen, die wir rechnen, da verantworten. Sie macht das Endresultat, da schaut sie drüber, aber im Grunde, der ist voll budgetverantwortlich. Genauso der Planungstechniker, der kriegt zwar seine Vorgabe vom, aber er muss ja das entwickeln dann, also ist er voll budgetverantwortlich. Und das Team im Grunde ist für das Budget verantwortlich. Die haben das gewisse Paket und das muss passen. Das ist da der große Unterschied. Und was eben die Verantwortungs-, die Bereichsverantwortungsträger und Montage haben, das ist, die haben ein Mitspracherecht in der Entlohnung und in der Mitarbeiter-, also Personalentwicklung, in Personalfragen. Also bei uns wird der Eigentümer, der Chef, das muss aber nicht so, in Zukunft auch so sein. Wenn die nächste Generation nicht will, sollte das so aufgestellt sein, dass der Eigentümer ein Bäcker oder irgendwas sein kann, nichts mit der Branche zu tun haben, das soll trotzdem funktionieren. Und eben, wenn die Lohnrunden oder wenn irgendwelche Einstellungen oder Freistellungen oder wenn es ein Krisengespräch oder irgendwas gibt, also da werden diese immer miteingebunden. Das wird nie von oben herunter, weil wie soll der unten irgendwas bewegen können mit seinem Team, wenn er da kein Mitsprache- oder auch keine Kompetenzen kriegt. Ja und dann, eben diese grüne Ebene, die ist so wichtig, die sind eigentlich die Unternehmen-Unternehmen und die sind für das laufende Geschäft. Also für die Projekte, für die Aufträge, für das Controlling, für das ganze Zeug, was eben, und das tägliche Arbeiten am Laufen hält. Und dann haben wir noch eine Verantwortungsträgerebene, das klingt so furchtbar, ist aber eigentlich ganz easy und das sind dann so Stabstellen wie der kaufmännische Leiter, der Werksleiter, der Leiter von Projekttechnik, Sales und so weiter. *Und die sollten dann, was zurzeit ein bisschen schwierig ist, weil wir einfach nach unten noch ein bisschen mehr, Verantwortung nach unten bringen müssen und ein bisschen mehr Eigenverantwortung, die sollen Zeit haben, sie lenken das Unternehmen, sie geben Innovationen vor.* In welche Richtung und für diese Innovationen, also wir waren, glaube ich, recht innovativ die letzten Jahre, weil sonst hätten wir uns das nicht da draußen hinstellen können, aber trotzdem, durch das Tägliche und durch das, wo wir jetzt eigentlich so reingedrückt sind, damit wir das jetzt alles handhaben und auch Corona brauchen wir nicht reden, hat uns da auch die Luft zum Herumschwärmen irgendwo genommen. Aber die sollen einfach Zeit haben und da Innovationen vorantreiben können. Und dann gibt es nur mehr den Eigentümer und dann haben wir es. Und da, so wollen wir auch eben, ich hoffe, das ist jetzt damit beantwortet, das mit, also den Mitarbeiter einladen. Er weiß genau, er steht jetzt in der Ebene, das hat natürlich dann auch im Lohnschema Auswirkungen und

dass er dort dann eben sich hin entwickeln kann, aber er muss auch wissen, das und das und das, da gibt es dann Stellenbeschreibungen dazu...

Interviewerin: Das braucht er dazu.

IR: Zusatzvereinbarungen, wo wirklich, also da arbeitet ja jeder meistens von den Teamleitern noch als Stelleninhaber einer Verantwortungsträgerstelle mit. Aber wenn er das andere dazu macht und sich um die drei oder manchmal sind es nur drei Kollegen, manchmal sind es 20 Kollegen, die er mitcoacht, dann oder mitbetreut, dann soll es auch sich finanziell bemerkbar machen. Aber halt mit Verantwortung und mehr, also ist kein Beliebtheitswettbewerb.

Interviewerin: Nein, das muss man, das darf man nicht vergessen in den Fällen.

IR: Nein.

Interviewerin: Das heißt, das wird dann mit Mitarbeitergesprächen einfach durchgeführt, das Potenzial, wo der Mitarbeiter...

IR: Genau, genau.

Interviewerin: Und du hast jetzt auch schon öfter gesagt, ihr habt auch schon Coaching und Mentoring, also merkst du im Unternehmen, dass es wirklich wen gibt, der sich jetzt besonders um einen Lehrling annimmt oder dass da Verbindungen einfach entstehen, wo man sagen könnte, ja, ok, das ist ein Mentor?

IR: Wir versuchen, wir haben jetzt auch nicht nur für die Lehrlinge das versucht aufzugreifen, sondern auch bei Einstellungen, so ein Mentorsystem, so ein Coachingsystem. Und man muss natürlich alles, was neu ist und, weil schlimm ist das, jetzt kriegst du eigentlich einen ambitionierten jungen Facharbeiter, du stellst ihn ein, da gibt es einen Onboardingprozess, Checkin und, und, und. Und von mir einmal einen halben Tag Gelaber, dass er mal einigermaßen weiß, in welchem Schuhkasten befinden wir uns jetzt. Und dass es da noch drei anderen Firmen gibt und, und, und. So und dann kommt der halt in das Team und dann gehst du eh, also gehst du ja regelmäßig durch und dann fragst nach einer Woche einmal, du, wie seid ihr zufrieden oder irgendwas halt, fragst die anderen Kollegen über den neuen Mitarbeiter. Ja, so viel haben wir noch gar nicht geredet. Und das finde ich furchtbar. Weißt eh und du kannst es ihnen, aufzwingen geht nicht. Und jetzt versuchen wir wirklich so ein Mentoringding, dass wir einen, das muss nicht immer der Teamleiter sein, sondern wirklich einen Kollegen, das wird auch vorher besprochen, das ist sein Mentor. Und der hat dann gewisse Aufgaben mit ihm zu machen. Wir haben ein tolles Restaurant, wo wir Catering kriegen jeden Tag frisch, also halt Mitarbeitermenüs. Dass der vielleicht, dass der nicht alleine mit seinem Jausenweckerl irgendwo sitzt, sondern einfach da versucht, den wirklich behütet. Und da haben wir uns was überlegt und so wollen wir es halt dann auch haben. Dass er auch weiß, er kann dort hingehen und er begleitet mich jetzt. Und das haben wir bei den Lehrlingen auch und ja, bei manchen funktioniert es super. Und meistens sind es viele Gleiche oder du wüsstest genau, der wäre super. Aber wieso, es soll sich jeder bisschen bemühen. Und es gibt halt welche, die wollen nur alleine und ohne Lehrling und ohne andere Kollegen. Und nein, da zwar grantig, weil er fast nicht zusammenkommt, aber er nimmt keine Hilfe an. Aber nur, wir sind ein Team, eine Familie und wir versuchen, eine gewisse Kultur zu, das klingt jetzt alles so super, wenn wir 50% von dem umsetzen können, dann haben wir 100% mehr, als wir vor was weiß ich was gemacht haben. Aber zumindest, wir

arbeiten daran, aber nur, das ist halt wie in einer Beziehung oder wie bei den Kindern, man muss täglich daran arbeiten und da dem nachgehen und schauen. Und da darauf hinweisen, du hast das da, hast du eh geschaut...

Interviewerin: Man darf es nicht schleifen lassen.

IR: Genau, weil dann verläuft das im Sand und wir haben nie darüber geredet. Aber die unterschreiben dir das, also nicht teilweise, sondern jeder, der das und ja, aber wie gesagt, wir versuchen es.

Interviewerin: Gut, das war es zu den Förderungen. Ich merke eben ihr arbeitet an sehr viel von den Fördermethoden.

IR: Ja.

Interviewerin: Man versucht es umzusetzen. Man merkt den Größenunterschied, wenn man mit kleineren Tischlereien spricht, ist das schon ganz ein anderer...

IR: Ja, es ist auch, muss man ganz ehrlich sagen, wenn ich jetzt 10 Leute habe, 15 Leute habe, da schaue ich einmal raus in die Halle oder in die Werkstatt und dann weiß ich schon, brodelt es oder brodelt es nicht. Wenn du jetzt aber 18 oder 19.000 Quadratmeter Fertigungsfläche hast und 10 Hallen, weißt eh, du musst ein bisschen eine Struktur und ein Ding haben, weil sonst, und vor allem, dass man immer, also ich oder wir sind der Meinung, wenn es, es gibt täglich Probleme, Themen, Probleme, wir wollen eher das Glas halbvoll sehen, deswegen sagen wir Themen und nicht Probleme. Aber man will halt, wenn es irgendwo wirklich Reibereien gibt, dass man das sofort anspricht. Und die stille Post, also wenn du wüsstest, was hinausgetragen wird, wo wirklich eine wichtige Info wäre, nein, haben wir nie gehört, wo ist das gestanden, wo habt ihr das ausgeschrieben, wo habt ihr es ausgeschickt. Wenn jetzt irgendwas besprochen wird, wo wirklich nur drei Mäuschen da herinnen sitzen, du bist noch nicht draußen, wissen sie das ist komisch. Ja, super.

Interviewerin: Das ist, also kommt mir bekannt vor.

IR: Ja, ja.

Interviewerin: Dann noch kurz zu den Bildungsmaßnahmen und zum Prozess gehen wir nachher kurz durch, glaubst du oder wie handhabt ihr es im Unternehmen, sagt ihr eher, ihr macht jetzt Training nur wirklich in der Arbeit selbst, damit einfach Transfer von dem Wissen besser funktioniert? Oder ist es euch genau so viel wert, einfach Bildungsmaßnahmen außerhalb des Jobs und funktioniert da die Aufnahme in den alltäglichen Prozess genauso gut?

IR: So Workshops und solche Sachen, oder?

Interviewerin: Genau.

IR: Es kommt jetzt ganz darauf an, wir haben, also jetzt Bildung, alles, was wir jetzt so Qualifikationen intern machen, machen wir eigentlich direkt da, weil es einfach von der Infrastruktur her, ich brauche da meine zwei Monitore, ich brauche da meine Zugänge zu den Terminals und allem Drum und Dran, machen wir hier. Wenn wir jetzt aber wirklich, was jetzt die Förderung von zwischenmenschlichen Geschichten geht, von Weiterentwicklung zum Beispiel, für die Erweiterung da von dem Standort haben wir über ein Jahr 10 Workshops gemacht, da gehen wir dann wirklich mit den Leuten zu unseren Kunden

*und schauen wir dann, dass auch da der Rahmen passt. Auf der einen Seite ist es eine Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber, dass auch der * draußen, der ein bisschen eine Beeinträchtigung hat, da ein nettes Essen hat und da hofiert wird von der Kellnerin. Und sei es, seine Seminartafel oben hat. Also das ist eine Wertschätzung und dass es einfach einmal ein anderer Rahmen ist. Das kommt immer bisschen darauf an, was wir so wirklich interne Schulungen jetzt fachlicher Natur haben, das passiert zu 99% indoor, also wirklich im Haus. Alles, was jetzt so Weiterentwicklung ist, Teambuilding, so zwischenmenschlich, das machen wir eigentlich, schauen wir, dass wir wirklich außer Haus sind. Und wenn wir nur zu fünf sind, wo es um irgendeine Strategie geht, also außer so, was jetzt so schnell, schnell nebenbei geht, aber wenn es wirklich um entsprechende Richtungen geht, dann schauen wir auch, dass der Rahmen passt und dass wir dann wirklich außer Haus gehen.*

Interviewerin: Ok, gut. Dann schauen wir uns jetzt kurz den Prozess an und zwar, wie wir vorher schon gesprochen haben, es steht einfach über dem Ganzen einmal das strategische Unternehmensziel. Das hast du gut erklärt, das sind einfach die Ebene über der grünen Ebene sozusagen bei euch. Zusammen mit Geschäftsführung das Ziel festlegen und in dem Modell wäre dann vorgesehen, ok, man schaut dann, was braucht meine Organisation jetzt, um diese Ziele zu erreichen. Bricht das aber in die Aufgaben, einfach zum Sagen, ok, die Aufgaben gehören erfüllt und den dritten Punkt der Bedarfsanalyse schaut man dann, was kann mein Personal schon, wen könnte ich da einsetzen bzw. wen muss ich schulen. Siehst du das in der Praxis auch so in etwa angewandt oder siehst du das praxisnahe? Ist das für eure Größe relevant?

IR: Das ist sicher so, weil wir haben das, ich meine, im Grunde, das, die Organisationsanalyse, das ist bei uns so auf die Art das Organigramm, was ich habe. Und da habe ich ja dann meine Stellen drunter. Und zu der Stelle die Stellenbeschreibung. Und wir haben dann in jeder Stellenbeschreibung im Grunde drinnen, wo wir jetzt auch einige, weil wir aufgrund der Größe jetzt mehrere Teamleiter installieren müssen, weil einfach die zwei Produktionsleiter, die wir haben, das von der Fläche her, es sind keine Mitarbeiter mehr geworden. Ich meine, man muss auch dazu fairerweise sagen, wir sind jetzt schon zwei Jahre wirklich am Anschlag dahingefahren, weißt eh, es war halt, ja, alles zugleich geht nicht und jetzt müssen wir da einfach zwischen, diese Bereichsverantwortungsträger haben wir ja schon gehabt in gewissen Bereichen, aber die müssen wir jetzt wirklich flächendeckend drunter noch einziehen. Und da ist es auch so, das steht dann bei jeder Stelle, welche Qualifikationen braucht der. Also was, Qualifikationen mal, was soll der schon mitbringen idealerweise, ja. Also Führungskompetenzen und, und, und. Und was braucht er intern noch als Schulung. Muss er da mit irgendwelchen Tools vom Digitalen jetzt noch eingeschult werden, dass er das überhaupt handhaben und administrieren kann. Das zu den nächsten Bereichen hinsteuern kann. Fachlich ist es ja da oft, also bis dann ganz rauf, ich meine, die Techniker, die brauchen dann, das WoodWOP und das ganze Zeug, aber alles, was so bis zur Teamleiterenebene eigentlich ist, da hat es eigentlich, die fachliche Kompetenz ist meistens da, weil sonst kommt der dort ja oft gar nicht infrage. Weil er gar nicht akzeptiert wird von den anderen. Und, aber da sind es oft irgendwie diese Softskills, dass man sagt, ok, wir brauchen jetzt eine Führungskräfte-tankstelle. Wo ich da ein Coaching habe, wo man dann auch mit dem ganzen Team, dass die auch Verständnis haben, vor allem, das wird oft schwierig, weißt du eh, wenn es jetzt aus den eigenen Reihen raus, jetzt waren sie alle die gleichen Leidensgenossen. Die da oben sind alle so, ich rede jetzt überspitzt, die sind alle so schlecht, die tun uns nur ärgern. Weil wir haben jetzt Tag und Nacht gearbeitet, dass wir das fertig

kriegen und jetzt steht das 14 Tage da draußen, blödes Beispiel. Weil sie halt nicht wissen, dass auf der Baustelle der Boden nicht fertig ist, weil sie einen Wasserschaden gehabt haben oder so. Ich meine, Information ist die halbe Miete, das musst du ihnen dann gleich sagen, aber da waren sie alle Leidensgenossen. So und jetzt tun wir einen rauf, der das haben möchte und jetzt muss er die anderen Leidensgenossen praktisch...

Interviewerin: Managen.

IR: Genau und das wird oft schwierig. Und da bedarf es halt genauer Regeln und wir machen das dann auch durchwegs so, so wie jetzt haben wir ein großes Team mit 20 Leuten, das Assembling. Wo wir jetzt eigentlich nur den Produktionsleiter als, zum Einteilen und zum Coachen gehabt haben. Wo wir gesehen haben, das geht sich nicht mehr aus. Und jetzt haben wir es einfach da vorbereitet, einen Workshop gemacht und haben einen, haben sie alleine gelassen dann eine halbe Stunde. Sie melden sich, wir haben genau gesagt, was der zu tun hat. Sie melden, es möge sich freiwillig einer melden und die anderen sollen sagen, ob der dafür, die sollen sich das ausreden. Und es hat sich einer demokratisch aus der Asche erhoben.

Interviewerin: Also gar nicht bestimmt, sondern wirklich...

*IR: Ja, genau. Also wir versuchen, die mit ins Boot zu kriegen, weil dann sagen wir, schau her, ihr habt, ich meine, es ist dann auch so, wir probieren das jetzt ein halbes Jahr, das wird dann rückwirkend belohnt, wenn es hinhaut. Wenn er es nicht hinkriegt, aus welchen Gründen auch immer, dann hat der Nächste die Chance. Weil wir hätten noch zwei, die sich dafür interessieren würden. Und so irgendwie, weißt eh, jetzt hat es sich noch ein bisschen anders ergeben, weil ich einen Quereinsteiger kriege. Wo wir glauben, dass das vielleicht besser ist. Der neu ist, das ist eine neue Stelle, da ist er nicht vergleichbar mit irgendwas anderem. Und da soll er, und ich glaube, der hat, weißt eh, der hat eine andere Ding, dass er uns das, weil das wirklich ganz was Neues ist und weil da sehr viel für uns plus-minus drinnen ist. Und wenn das dann steht, dann kann dieser, der sich da herausgewählt hat oder gemeldet hat, das leicht umsetzen. Aber jetzt eben als einer von diesen vielen das jetzt da aufzusetzen, das haben wir schon gesehen, das wird schwierig. Und so versuchen wir das halt. **Aber das wäre, ich meine, im Grunde ist es genau das, was da steht, Organisationsanalyse, dann die Aufgabenanalyse. Und dann eben, also mit der Stellenbeschreibung oder wir schauen immer, wie könnte es sein. Ich meine, wir haben viel schon uns überlegt, da, was heißt am grünen Tisch, aber wo du dann sagst, ok, nein, das ist, jetzt erst wieder haben wir noch im letzten Moment draußen eine Umstrukturierung gemacht, weil wir einfach einen Mitarbeiter entlassen wollten. Und beim anderen haben wir gesehen, ok, der hätte Kapazitäten. War ein voller Schuss ins Knie. Hätten wir es noch das Monat so gelassen, wäre es besser gewesen, ja. Ja, ist passiert, müssen wir wieder Ding, man muss sich dann auch eingestehen, schaut her, das hat nicht funktioniert. Wir probieren es einmal und dann gehen wir halt zurück einen Schritt. Ok, der Punkt in der Stellenbeschreibung, das ist recht nett, das Papier, aber das funktioniert in der Praxis nicht.***

Interviewerin: Genau, ich habe da schon mit wem gesprochen und der hat dann eben gemeint, ob man in dem ganzen Prozess, wenn man jetzt wirklich das Konzept dann erstellt für die Entwicklung und das durchführt, dass man dann wirklich vielleicht einen Schritt zurück in die Strategie macht. Einfach zu

sagen, ok, man ändert die Strategie nochmal, weil man sieht, es hat vielleicht jetzt so gar nicht funktioniert.

IR: Genau, genau.

Interviewerin: Das heißt, es wäre jetzt so ein Fall gewesen?

IR: Bei uns steht ja ganz klar, ich weiß nicht, ob du das draußen gesehen hast, diese Matrix, die wir da haben.

Interviewerin: Genau, die habe ich gesehen, ja.

*IR: Nein, aber das ist so, weil das ist eigentlich daraus entstanden, wenn man uns fragt, was macht ihr. Und wir sind im Grunde Tischler, aber wir sind nicht nur Tischler, wir sind feinstes Handwerk, Schönheit und Qualität. Weil wir machen jetzt nicht nur die Möbel für den *, wir haben uns die letzten 15 Jahre das komplette Konzept gemacht. Vom ersten Entwurf, Skizze über ein Foto drüber bis hin zum letzten Leitbild für das Klo irgendwo. Und da haben wir halt jetzt dann diese Strategie, diese Kommunikation, diese Kompetenzen und alles versucht, da, dass man einfach erklärt, wie ticken wir. Und da ist auch eines, ein erklärtes Ziel oder die Vision, das beste Unternehmen in der Branche zu sein. Wir wollen nicht die größten sein, was wir jetzt eigentlich in der Gewerbesektion eh schon sind, also Prototypenbauer, glaube ich, gibt es in Österreich eh keinen Größeren. Aber das war nicht unser Ziel oder ist nicht unser Ziel, weil die Größe ist nicht gleich Qualität oder Leistung oder irgendwas. Sondern wir wollen die Besten werden. Und deshalb auch, wo wir jetzt aus gegebenen Gründen, Corona oder wie auch immer, gesagt haben, diese Evaluierung, wenn ich da drinnen jetzt die, zum Beispiel vom Recruiting her das nicht schaffe, dass ich, weil bei uns ist jetzt der Flaschenhals im Grunde die Projekttechnik, alles andere läuft super. Also super, läuft, ist in Ordnung. Und wenn ich da jetzt in der Technik aber das nicht weiterbringe und ich kann nicht jetzt einen herzaubern. Wenn ich einen herzaubere, der jetzt fachlich wirklich perfekt ist, das braucht ein Jahr, bis der seine PS da auf die Straße bringt. Ja, wenn wir das nicht hinkriegen, dann werden wir halt uns dann da oben wieder zusammensetzen müssen und sagen, ok, dann müssen wir mit dem Umsatz runterfahren. Heißt aber auch, dass ich hinten raus natürlich mir was mit den Mitarbeitern überlegen muss. Wir haben intern null Leiharbeiter, wo wir Leiharbeiter schon gehabt haben, um Kapazitätsspitzen eben abzudecken oder pauschal, also Werksbeträge, war auf der Montage. Und wie gesagt, wenn das, wenn es da jetzt mit dem nicht funktioniert, dann muss man eh da oben sagen, was machen wir. Ich kriege das nicht hin, ich kriege das nicht zusammen und wenn ich da immer im Hintertreffen bin, ich kann das auch nicht outsourcen, das geht nicht. Weil das sind immer so super tolle Ding, ja, das muss man outsourcen und hin und her und überbetrieblich. Ja, alles recht und schön, funktioniert vielleicht in der Industrie, dass ich sage, ok, ich lasse das jetzt XY, keine Ahnung, in der Holzbranche ist mir jetzt sowas gar nicht bekannt, aber das gibt es bei uns nicht. Und dann musst du dich nach der Decke strecken und sagen, ok, dann müssen wir das zurück runter, weil ich kann auch nicht die anderen Kollegen kaputt machen, es geht nicht.*

Interviewerin: Ja, das stimmt.

IR: Bis wir das wieder nachqualifiziert haben. Und wie gesagt, nicht die Größten, aber das wollen wir halt in so gewisse Ziele dann, dass wir das, diesen Umsatz in der Normalarbeitszeit mit der und der Marge erreichen, das ist, wir haben da jetzt nicht weiß Gott was für aufgebauschte Dinge, das ist ganz einfach.

Da weiß jeder, so soll es gerichtet sein, dass man, das ist immer 85-15, zu 85% sollen wir unsere Aufträge in dem Zielbereich unterbringen. 15% kann ich im Projektgeschäft, wir haben ja nicht jetzt einen Forecast von irgendwas, weil das sind solche Dinger. Und da hat es immer Spitzen gegeben, die über die 85 rausschießen, aber es soll, das Ziel ist halt 85% so zu steuern, was eh nicht immer funktioniert, dass man halt unter normalen Bedingungen, was Zeitdruck, was sonst irgendwas hat halt, unterbringt. Aber im Grunde, wir sind ja gar nicht so blöd.

Interviewerin: Nein, ich merke, je größer die Unternehmen werden, desto...

*IR: Ja, wie gesagt, es ist ja so lustig, wir versuchen jetzt eben ab, wir wollten es eigentlich heuer schon haben, jetzt hat uns das Gänseblümchencorona da was halt einen Strich durch die Rechnung gemacht. Aber du musst auch ganz klar dann sagen, also wir waren ja gerade im Finalisieren der Baustelle. Und haben uns ja verdoppelt da hinten, wir haben 80 Anlagen nach gesetzt, also bis auf das Bohrzentrum und die Furniererei, alles andere hat den Standort gewechselt. Plus halt verdoppelt die Fläche und alles im laufenden Betrieb. Und dann wurden wir halt eben um das, diese Hardware jetzt da mit Software oder mit Leben, mit strukturiertem neuen Leben, weil jede Veränderung ist natürlich von Haus aus, geht es einmal bergab. Du sagst, ok, jetzt haben wir es so schön, jetzt haben wir so viel Platz und trotzdem geht es eigentlich zuerst nicht bergauf, vielleicht, wenn du Glück hast, noch geradeaus, aber das war bei jeder Umstellung so, ist so. Die Wege sind weiter, das Miteinander ist anders und hin und her. Und dann wollten wir eben, haben wir gesagt, ok, so ein Führungskräftecoaching wieder mal, wirklich für, eben für diese neuen Teamleiter und alles Drum und Dran, Werkzeug in die Hand geben. Das haben wir dann klarerweise streichen müssen, weil wir haben dann Schockstarre, wie das dann, uns sind in 14 Tagen * Euro weggebrochen, die wir schon fix in der Tasche gehabt haben. Und dann war in der Einkaufsliste wirklich nur mehr Wasser und Brot und Makeup und Lippenstift sozusagen, so wie das Führungskräfte team oder jetzt eine neue Homepage oder sonst vielleicht noch, wir hätten noch gerne zwei neue Tischfräsen gehabt. Ja, jetzt tun es die Alten auch. Ja, du musst dir dann einfach sagen, was brauchen wir jetzt nicht zum täglichen Leben und zum Überleben, weg damit. Ja und jetzt, das Leben muss irgendwie weitergehen. Also wir hoffen, dass die Leute endlich gescheiter werden und nicht auf die Regierung schimpfen, die wirklich nichts dafür kann. Nur heute, also ich kann gar kein Radio mehr hören und kein...*

Interviewerin: Nein, momentan ist es wieder ganz schlimm.

IR: Ja und jedenfalls, da haben wir dann jetzt eben so eine Führungskräftegeschichte eben, sind wir im Aufstellen. Und da wollen wir natürlich langfristige Daten haben. Das soll nicht eine einmalige Geschichte sein, sondern wirklich so ein Jahresprogramm auch sein. Wo es eben genaue, also wo wir uns vorher überlegen, das und das und das hätten wir gerne wirklich und dann auch zwischendurch so auch ein bisschen Puffer gibt, wo man so anlassbezogene Hilfestellung braucht. Und da haben wir jetzt eben drei, vom Bauch heraus ausgesuchten, ja, so Coachingfirmen, das Ganze halt auch erzählt, wie wir ticken. Und da haben sie dann eigentlich gemeint, ja, für die Branche und für das Ding haben wir ja eigentlich eh, wir haben eh viel.

Interviewerin: Die Basis ist ja, also das braucht man nicht reden. Genau, dann geht man in die Personalentwicklungskonzeption, da wäre eben jetzt der Katalog mit den Maßnahmen. Die

Fördermaßnahmen haben wir kurz durchgesprochen, die Bildungsmaßnahmen habe ich im Gespräch einfach schon vernommen, was da eingesetzt wird.

IR: Ja, viel halt wirklich, weil es gibt ja Bildungsmaßnahmen, ich meine, euch geht es wahrscheinlich gleich. Auf der Wifi, glaube ich, gibt es einen Stiegenbaukurs, einen Restauratorkurs und dann sind wir schon fertig.

Interviewerin: Genau, also man muss sich die Bildungsmaßnahmen wirklich selbst und mit den Lieferanten zusammenstellen.

IR: Mit den Lieferanten und speziell bei uns, ich meine, ja, ich kenne nur den, der uns da jetzt wirklich in der Weise und alles andere ist wirklich Weitergabe von Wissen intern, genau.*

Interviewerin: Ja, genau, dann kommt es zur Durchführung zum Transfer in die Praxis im besten Fall, weil die Methoden bringen sich ja nur was, wenn es wirklich umgesetzt wird.

IR: Genau.

Interviewerin: Und laufend eben mit der Evaluation, ob die Maßnahmen funktionieren oder nicht funktionieren. Wir haben das jetzt nur kurz darüber gesprochen und abschließend, findest du so einen, den Personalentwicklungsprozess sinnvoll in der Anwendung und vielleicht, würde euch als Unternehmen so ein Maßnahmenkatalog überhaupt noch weiterhelfen bzw. was...

IR: Natürlich, also was bei uns halt ist, ich meine, im Grunde so, wir machen das so eigentlich, wir machen das jetzt auch, also unterstützendes mit der Job Rotation, Gesprächscoaching, ja, aber Selbststudium, webbasierendes Training haben wir jetzt in dem Sinn nicht. Aber es ist jetzt, also wir haben für gewisse Stellen eben diese Schulungspakete, aber speziell jetzt, wenn es so um Individualquereinsteiger geht, die jetzt nicht unbedingt die Technikerschulung haben will, sondern, also da haben wir jetzt, wir haben zwar unsere Stellenbeschreibungen, wo wir wissen, das und das müsste er können oder da müsste er das machen. Aber dass ich jetzt sage, speziell, dass ich dorthin komme, was genau, also soweit sind wir noch nicht. Dass ich sage, ok, das wäre jetzt, wir machen es halt aus dem Bauch heraus, weil wir halt arbeitsteiliges Arbeiten haben. Der ist jetzt je nachdem, wo er hinstrebt, einen Tag beim Zuschnitt oder eine Woche beim Zuschnitt, dann eben Kante, dann Fräszentrum, dann beim Furnieren, dass er wirklich das so durchrennt. Und da nehme ich eigentlich gerne oft auch her unsere Unterlagen von der Lehrlingsausbildung. Da habe ich so ein Lehrlingskonzept auch geschrieben für jedes Ausbildungsjahr, für jede Stelle draußen, also für jede Abteilung. Dass man sagt, ok, schau her, das sind die wichtigsten Themen, dass er weiß, wie funktioniert das bei uns, wie funktioniert das, wie funktioniert das. Weil ob es jetzt ein Lehrling ist oder ein Quereinsteiger, also ein Facharbeiter das er unser Ding kennt, sind die gleichen Themen im Grunde.

Interviewerin: Auf jeden Fall, ja. Hat vielleicht eine bessere Grundausbildung, aber...

IR: Genau, genau. Aber jeder, so wie jetzt auch, kriegen wir einen Patzen Facharbeiter, der mit Innenausbau gearbeitet hat. Nur unsere interne Logistik dahinter, unsere Organisation, wie geht bei uns die Auftragsanlage, das ganze Zeug, also das ist, wie tun wir auflegen. Weil ich kann mir das so wie ich die Bohrbilder programmiere, sage ich, wo ist unser Nullpunkt, von wo weg. Das musst du alles, wie explodiert bei uns der Korpus. Wie lege ich das auf. Also das muss, da kocht jeder anders und da muss

er auch wieder von vorne im Grunde das einmal mitkriegen. Auch, wenn er alles andere schon mal perfekt gemacht hat.

Experteninterview 5 (HR)

Interviewerin: Wie sehen Sie derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche? Was fällt Ihnen da wirklich auf als Schwierigkeit, gibt es Schwierigkeiten?

HR: Schwierigkeiten bei der Personalsuche, würde ich sagen, da sind zwei Aspekte zu betrachten. Zum ersten die Suche nach Lehrlingen, es fällt immer, immer schwieriger, Lehrlinge zu finden. Es zeichnet sich zwar ein leichter Positivtrend ab, dass es wieder besser wird, jedoch sehen viele junge Leute das mit komplett falschen Augen, in meinen Augen sehen sie das mit komplett falschen Augen, da sie einfach nicht wollen. Also ich merke, es kommen die jungen Leute zu uns, aber schon beim ersten Bewerbungsgespräch merkt man, dass alles mit Widerwillen passiert. Also nicht freiwillig, die wollen das Handwerk nicht lernen, scheint es mir. Und das macht es auch uns auch sehr schwierig, dann richtige Entscheidungen zu treffen und die jungen Leute zu engagieren und auszubilden. Auf der anderen Seite ist es zu betrachten, dass auch Facharbeiter behalten werden müssen. Also die müssen auch motiviert werden und die müssen auch an der Stange gehalten werden. Das ist auch ein sehr schwieriges Unterfangen mittlerweile, da es einfach aus der Industrie sehr viel Druck gibt und einfach die Gehaltsmöglichkeiten bei einer Magna zum Beispiel einfach höher sind. Das lässt sich nicht verschweigen, es ist einfach so. Und da können wir auch nicht mit monetären Möglichkeiten, also da können wir nicht mit monetären Mitteln dagegenhalten. Da müssen wir andere Möglichkeiten finden, um das zu kompensieren. Und deshalb ist es sehr, sehr wichtig, die Facharbeiter, aber auch die Lehrlinge zu motivieren, zu fördern, weiter zu entwickeln und ihnen auch die Freiräume bieten, die sie brauchen.

Interviewerin: Das bringt mich schon zu meiner nächsten Frage, schön, dass Sie schon darauf eingehen, wie hoch schätzen Sie jetzt das Potenzial ein, wenn Sie einen Bedarf an neuen Mitarbeitern haben oder an Mitarbeitern haben, die neue Aufgaben erledigen müssen? Kann man das auch mit vorhandenem Personal schon abdecken, wenn man das Personal daraufhin schult und dahingehend entwickelt, dass der Aufgabenbereich einfach größer wird? Gibt es da noch Potenzial nach oben?

HR: Selbstverständlich, es ist für uns immer besser, eigenes Personal zu entwickeln als neues Personal aufzunehmen, da einfach die Einschulungsphase sicherlich ein dreiviertel Jahr dauert. Wir sind ein hochspezialisierter Betrieb und es ist nicht einfach, unsere, mit unseren Maschinen zu arbeiten. Also wir haben auch sehr viele CNC-Maschinen und die müssen auch programmiert werden. Also es ist nicht nur der Tischler, der jetzt mit der Kappsäge irgendwas runterschneidet, sondern es ist auch sehr viel technisches Wissen und Programmiererfahrung notwendig, um unsere Aufträge abzuarbeiten. Deshalb kann ich auch diese Frage nur mit einem klaren Ja, also die Frage mit einem klaren Ja beantworten, es ist wichtiger für uns, die eigenen Leute zu fördern und zu entwickeln als neue Leute einstellen. Und es gibt sehr viel Potenzial, unsere Mitarbeiter sind auch willig, Neues zu lernen.

Interviewerin: Ok. Wie wichtig ist die Entwicklung jetzt für Ihren Betrieb von handwerklichen Fähigkeiten oder meinen Sie, dass die Mitarbeiter, die Sie haben, diese handwerklichen Fähigkeiten besitzen und es eher an Wissen mangelt?

HR: An meinen Mitarbeitern mangelt es weder an Wissen noch an Fähigkeiten. Es ist ein Mix notwendig, also man kann natürlich jetzt nicht die handwerklichen Fähigkeiten, die das Tischlerhandwerk seit eh und je mit sich bringt, vernachlässigen, aber es ist auch mittlerweile gleich wichtig geworden, dass man mit modernen Medien, mit modernen Methoden umgehen kann. Also sprich, wie wir vorher gesagt haben, mit den CNC-Fräsen, mit Laservermessungsmaschinen, etc.

Interviewerin: Wie lange behält dann spezifisches Wissen in der Branche an Gültigkeit bzw. wie häufig tauchen neue Arbeitsweisen, Technologien und Materialien auf?

HR: Grundsätzlich müsste diese Frage beantwortet werden, dass die Halbwertszeit von spezifischem Wissen sehr gering geworden ist. Aber ich sehe das nicht so, wir haben, wir werden, wir springen nicht auf jeden neuen Trend auf. Wir haben zwar neueste Methoden und neueste Werkzeuge im Einsatz, aber wir, wie soll ich sagen, es ist nicht alles Gold, was glänzt. Jeder neue Trend hat nicht die notwendige, den notwendigen Tiefgang, den er benötigt, um bei uns Anwendung zu finden. Deshalb, wir arbeiten schon, wir arbeiten sehr viel mit Architekten zusammen, wir haben sehr viel geschwungene Objekte in unserem Sortiment. Deshalb müssen wir auch hochspezifische Methoden zum Einsatz bringen. Aber nicht jeder Trend, nicht jedem Trend wird gefolgt. Es ist auch alleine eine Investmentfrage, dass wir einfach nicht die Geldmittel haben, um alle zwei Jahre eine neue Fräse oder einen neuen, keine Ahnung, ja, eine neue Fräse anzuschaffen.

Interviewerin: Das heißt, gerade in Hinblick auf die CNC-Möglichkeiten, die sich derzeit bieten, ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen eben auch relevant und wenn ja, inwiefern?

HR: Ich glaube, diese Frage habe ich vorhin schon beantwortet. Es ist natürlich relevant, also unsere Mitarbeiter sind alle auf die CNC-Fräse geschult, sie kennen sich alle aus. Natürlich haben wir zwei Mitarbeiter, die vermehrt mit diesem Gerät arbeiten, da es einfach aus der Arbeitsplanung so hervorkommt, aber es sind alle darauf geschult, es können alle damit umgehen und es ist auch wichtig so. Grund-, noch viel mehr dahingehend, dass auch unsere Mitarbeiter sonst quasi auf gleicher Ebene sich sehen und sie natürlich diese Fräse dann auch für Privatprojekte nutzen können.

Interviewerin: Ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken bzw. sind Maßnahmen für productive aging interessant für Ihren Handwerksbetrieb, dass Sie sagen, die Mitarbeiter werden länger einsatzbereit?

HR: Es ist, ich finde, nicht nur in der Tischlerbranche, sondern auch überall ist, in jeglicher Handwerksbranche ist ein Anstieg der Mitarbeiter-, also ein Anstieg des Mitarbeiteralters zu erkennen, da einfach die Jungen nicht so nachrücken, wie es notwendig wäre. Und es ist zwar nicht immer leicht, einem alten Hasen was beizubringen, aber es funktioniert, mit der richtigen Motivation funktioniert es. Und wir haben es, so meine ich, sehr gut geschafft, unsere Leute zu motivieren und auch Neuem gegenüber offen zu halten.

Interviewerin: Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter nun an das Unternehmen?

HR: Extrem, also gerade in unserem, in meinem Betrieb ist es extrem wichtig, wie vorher schon erwähnt, da wir sehr spezifische Arbeitgeber haben. Wir arbeiten ausschließlich mit Architekten und da ist es genau, da ist es wichtig, dass die Leute genau wissen, was sie machen.

Interviewerin: Und sehen Sie auch, dass die Möglichkeit der Mitarbeiter, sich zu entwickeln, einfach zur Bindung der Mitarbeiter beiträgt, dass sie deshalb lieber im Unternehmen bleiben, wenn sie eine Perspektive aufgewiesen bekommen?

HR: Auf alle Fälle, auf alle Fälle. Man kann nicht immer jedem das geben, was er will, das ist einfach nicht möglich. Aber man muss versuchen, so weit als möglich Kompromisse zu schließen und ja, es ist natürlich immer eine Gratwanderung und wenn sich ein Mitarbeiter entscheidet, das Unternehmen zu verlassen, da es, keine Ahnung, in der Nachtschicht vielleicht auf den ersten Blick besser erscheint und er ein höheres Einkommen erzielen möchte, aber ich bin der Meinung, wir haben ein sehr gutes Betriebsklima. Es zeigt auch unsere Quote, dass wir eigentlich sehr wenig Abgänge haben, dass es sehr gut funktioniert. Und mittlerweile scheint es den Mitarbeitern auch schon mehr wert zu sein, also das familiäre Umfeld ist auch wichtig. Vielleicht wichtiger als fünf Euro mehr auf dem Konto.

Interviewerin: Und wie sehen Sie das, besteht die Notwendigkeit, derzeit herrscht ja noch eine Minderheit an Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in der Branche, diese einfach explizit zu fördern?

HR: Eine explizite Förderung von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund sehe ich persönlich nicht. Es gibt keinen, also ich mache, wir machen keinen Unterschied ob Frau, Mann, wie auch immer. Jede Ethnie ist uns gleich willkommen, es macht uns überhaupt keinen Unterschied. Aber es gibt aus meiner Sicht keinen Grund zu fördern. Dass, der Wille muss von den Personen kommen.

Interviewerin: Gibt es weitere Trends, die einen Einfluss auf die Personalentwicklung haben?

HR: Viele Kollegen von mir erzählen immer wieder, dass ihre Mitarbeiter es scheuen, es mehr und mehr scheuen, Verantwortung zu übernehmen. Das empfinde ich schon als negativen Trend, dass die Leute wirklich von der Industrie ab-, quasi abgesaugt werden, dass sie einfach, die Leute mittlerweile lieben es mehr, um sechs Uhr in der Früh einzustempeln und um zwei Uhr nachmittags das Gebäude zu verlassen und quasi dann Freizeit zu haben. Und einfach keine Verantwortung zu übernehmen für, und auch nicht mitzudenken. Ich finde, das ist komplett der falsche, komplett die falsche Richtung, die unsere Gesellschaft einschlägt, denn gerade das Know-how, das wir haben, macht uns in Europa als Wirtschaftsstandort möglich. Deshalb finde ich, dass das ein sehr, sehr schlechter Trend ist, wenn die Leute glauben, man legt quasi alles in die Hände von großen Konzernen. Man muss Eigenverantwortung und ja, man muss Eigenverantwortung zeigen und das finde ich einen sehr wichtigen Punkt.

Interviewerin: Wem obliegt das Personalmanagement im Unternehmen und welche Aufgaben werden dabei erfüllt?

HR: Hauptsächlich mir. Bei uns gibt es keinen wirklichen Personalmanagementprozess, dem gefolgt wird. Ich bin der Meinung, ich bin auch so aufgewachsen, mittlerweile bin ich seit 25 Jahren im Unternehmen, ich habe selbst hier gelernt, habe auch meinen Meister hier gemacht und habe das dann irgendwann übernommen. Die Nähe zu den Mitarbeitern ist das Wichtigste, mit den Mitarbeitern nach der Arbeit hin und wieder ein Bier zu trinken und zu hören, was wirklich die Probleme sind, auch privat, ist einfach wirklich das Wichtigste und deshalb, und das verstehe ich als aktive Personalentwicklung und das funktioniert auch.

Interviewerin: Das heißt, Sie verwenden derzeit keinen fixen Prozessablauf?

HR: *Nein.*

Interviewerin: Schauen wir uns jetzt den Prozessablauf an, den wir hier, den ich hier aufgestellt habe. Sehen wir uns jetzt die strategischen Unternehmensziele in etwa, was muss gegeben sein, um diese zu fixieren? Haben Sie das irgendwo festgelegt, überdenken Sie die häufig?

HR: *Es gibt, alleine aus unserer ISO-Zertifizierung heraus gibt es natürlich die Ziele und die Vision und die Mission, die festgelegt werden muss. Wir nehmen das schon ernst, aber es zeigt sich immer wieder, dass Ziele einfach eine sehr idealisierte Darstellung der Zukunft sind und die natürlich schon angepasst werden müssen. Gerade jetzt in dieser speziellen Situation, die wir 2020 haben, müssen Ziele geändert werden. Wir sind in der sehr glücklichen Position, dass wir jetzt keine großartigen Einbrüche haben, aber ich schätze, flächendeckende Wirtschaft in der Steiermark sieht sicher, sieht das Ganze ganz bestimmt anders. Deshalb müssen, also zurück zum Thema, es müssen Ziele sicher angepasst werden. Es ist eine idealisierte Darstellung und wenn Dinge nicht so gut laufen oder vielleicht auch besser laufen, dann muss man nachjustieren.*

Interviewerin: Gehen wir jetzt in den zweiten Prozessschritt, in die Bedarfsanalyse. Im ersten Bereich sieht man sich eben die Organisation an, wie muss diese auf die Unternehmensziele abgestimmt werden. Im zweiten Bereich spezifiziert man das in welche Aufgaben dadurch entstehen und im dritten Bereich sieht man dann, ok, welche Aufgaben davon können schon von den Personen erledigt werden bzw. wo bedarf es eben an Ausbildung oder zusätzlicher Entwicklung der Mitarbeiter. Erfasst die Bedarfsanalyse, meinen Sie, die notwendigen Bereiche für die Personalentwicklung oder fehlt Ihnen hier ein Bereich?

HR: *Auf uns bezogen oder auf...*

Interviewerin: Auf Sie bezogen, im Unternehmen.

HR: *Wir sehen, wie vorhin erwähnt, arbeiten wir sehr viel mit Architekten zusammen und ich habe auch einen guten Draht zu diesen Personen. Wir haben wirklich einen sehr engen Klientenkreis und es ist die Bedarfe, die daraus entstehen, sind schon weit voraus vorhersehbar. Da natürlich das Projekt vom Architekten viel, viel vorher beginnt, bevor wir quasi zum Handkuss kommen. Deshalb ist für uns die Zukunft quasi immer ein bis eineinhalb Jahre in die, also in die Zukunft planbar. Deshalb ist unsere Bedarfsanalyse auch sehr detailliert und daraus ableitbar sind natürlich dann auch unsere Aufgaben und die Personalentwicklung, die daraus resultiert.*

Interviewerin: Ok, das heißt, Sie würden dann mit Ihrer eigenen Bedarfsanalyse in die Personalentwicklungskonzeption gehen?

HR: *Natürlich, wenn ich jetzt weiß zum Beispiel, dass drei Architekten riesen Projekte aufgenommen haben und wir werden jetzt in einem Jahr, keine Ahnung, die doppelte Auslastung haben und es ist notwendig, dass wir das abdecken müssen, dann können wir jetzt frühzeitig reagieren und wir können natürlich jetzt schon vielleicht einen Mitarbeiter einstellen oder eine Maschine mehr anschaffen. Denn auch das geht nicht von heute auf morgen.*

Interviewerin: Und welche Hürden sehen Sie gerade bei der Konzeption und bei der Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen?

HR: Wenn jetzt zum, wie erwähnt, wenn wir jetzt einen neuen Mitarbeiter einstellen müssen, ist natürlich das Problem, dass wir nicht die Personen kriegen, die wir gerne hätten. Wir sind nicht, ich bin nicht der, der aktiv zu meinem Mitbewerb geht und die Leute abwirbt, das mache ich nicht, das gehört sich einfach nicht. Und am freien Markt sind zurzeit nicht unbedingt die Top-Leute, ja, verfügbar. Weil das höre ich auch immer von meinen Kollegen, Gott sei Dank ist es in unserem Betrieb nicht so der Fall, dass die Mitarbeiter eigentlich gar nicht gewillt sind, sich weiter zu entwickeln und sehr darauf beharren, eigentlich nichts Neues zu lernen.

Interviewerin: Um jetzt weiter zu gehen, wenn man die Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt hat, dann erfolgt ja auch der Transfer in die Praxis des Erlernten. Kommen wir nun zu den einzelnen Fördermaßnahmen. Und zwar, haben Sie Erfahrung mit Job Enrichment und Job Enlargement, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Gehört habe ich es schon mal, nur um sicher zu gehen, Job Enrichment bedeutet, jemanden mehr Verantwortung zu geben und Enlargement bedeutet, mehr Aufgabengebiete?

Interviewerin: Genau.

HR: Ich habe, in diesem Fall habe ich Erfahrungen damit und wir betreiben es. Also wir betreiben beides und es funktioniert. Also es ist nicht so, dass wir unseren Mitarbeitern einfach nur sagen, du musst jetzt das und das mehr machen, sondern es ist auch immer eine, ja, Entlohnung dabei. Also wenn er jetzt zum Beispiel nur ein Aufgabengebiet hinzubekommt, dass er, keine Ahnung, jetzt die Arbeitsvorbereitung mitmachen muss oder die Lehrlingsausbildung, etc., gibt es immer Anreize, die wir bieten. Zwar vielleicht nicht immer monetär, aber es gibt immer Möglichkeiten und wir haben bis jetzt immer noch eine Möglichkeit gefunden, den Mitarbeitern neue Aufgaben zu übergeben und so, dass sie es auch gerne machen.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Fördergesprächen, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Ich habe keine Erfahrung mit Fördergesprächen. Was verstehen Sie unter Fördergesprächen?

Interviewerin: Ein Fördergespräch ist einfach ein Mitarbeitergespräch, das explizit auch auf die Förderung des Mitarbeiters abzielt, also um den Ausbau der Potenziale und der Kompetenzen.

HR: Verstehe. Wir halten Mitarbeitergespräche einmal im Jahr, alle meine Mitarbeiter mit mir. Und es ist natürlich auch der Entwicklungsplan Teil dieses Mitarbeitergesprächs. Aber es wird bei uns jetzt nicht, also wir, um ehrlich zu sein, wir machen es, um das System zu befriedigen. Wir funktionieren quasi anders. Also es ist, mit mir kann man sprechen, meine ich jetzt zumindest mal und es, ja, also die Mitarbeiter kommen zu mir, wenn es Probleme gibt. Wir nutzen, wir warten nicht auf dieses einmal jährlich stattfindende Gespräch, um Probleme anzusprechen.

Interviewerin: Und somit auch nicht, um mögliche Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen, wenn ein Mitarbeiter mehr tun will, kommt er oder wenn ein Mitarbeiter...

HR: Ich hoffe es, ich hoffe es. Ich bin aber auch der Meinung, dass wenn ein Mitarbeiter es im Jahr nicht schafft oder nicht bereit ist oder nicht will, mich anzusprechen, dann wird auch dieses Gespräch nichts daran ändern.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Coaching, in welchen Bereichen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Es gibt schon Mitarbeiter in meinem Unternehmen, die älter, erfahrener sind, die quasi als Vorarbeiter fungieren und natürlich die Jungen, ja, unterrichten und ihnen die Tricks zeigen. Das sind quasi Coaches, wenn wir sie auch nicht so bezeichnen. Nachteile darin sehe ich vielleicht darin, dass den jungen Leuten alte Methoden nähergebracht werden, obwohl es vielleicht andere Herangehensweisen geben würde, die vielleicht von einem jüngeren Monteur kommen würden. Aber dadurch da einfach die alten, eingesessenen Mitarbeiter die Coaches sind, diese vielleicht untergehen oder zumindest nicht so schnell weitergegeben werden, wie es vielleicht möglich wäre.

Interviewerin: Das heißt, Sie sprechen da eigentlich sogar eher von Mentoring, also einem Mentoren aus dem Unternehmen, bei Coaching wäre jetzt der Anlass, man sucht sich einen Coach außerhalb und dieser berätet dann Mitarbeiter eigentlich als Hilfe zur Selbsthilfe.

HR: Ok, also ein Unternehmensberater?

Interviewerin: Für einen Mitarbeiter.

HR: Ok, nein, das haben wir nicht, das machen wir nicht. Also nicht offiziell, vielleicht reden die Mitarbeiter mit ihren Freunden, die auch im gleichen Geschäft sind, das kann schon sein. Aber jetzt nicht aus Firmensicht.

Interviewerin: Ok, gibt es weitere Fördermethoden, welche für die Potenzialausschöpfung der Mitarbeiter infrage kommen könnten?

HR: Wir machen bei der Lehrlingsolympiade immer mit. Und da verdienen auch immer, also erreichen auch immer sehr gute Plätze. Also für die Lehrlinge, die Lehrlinge sind sehr stolz darauf und das ist auch gut so. Derzeit haben wir aber leider keine Lehrlinge im Unternehmen.

Interviewerin: Also sozusagen der Wettbewerb?

HR: Ja, genau.

Interviewerin: Kommen wir zu den Bildungsmethoden. Kennen Sie den Unterschied zwischen, finden Sie Bildungsmethoden on the job, near the job und off the job alle gleich sinnvoll oder sehen Sie in einer Kategorie einen Vorteil

HR: Kommt auf die Situation darauf an, würde ich jetzt mal sagen. Es gibt sicher Bildungsmaßnahmen, die off the job zielführender sind, die Berufsschule zum Beispiel wäre jetzt das beste Beispiel. Der kann nicht alles lernen neben der Arbeit, das funktioniert nicht. Aber Weiterbildung an sich oder Trainings, die für unseren Lieferanten angeboten werden, sind natürlich near the job und on the job sehr viel hilfreicher als jetzt reiner Klassenunterricht.

Interviewerin: Das heißt, Sie würden alle drei Methoden empfehlen?

HR: Ja, ja.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit der planmäßigen Unterweisung, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Nein, ich habe keine Erfahrung mit planmäßigen Unterweisungen.

Interviewerin: Bei planmäßiger Unterweisung gibt es einen Mitarbeiter, der einem anderen Mitarbeiter den Ablauf vorstellt, dann einmal genauer erklärt und den Mitarbeiter diesen Ablauf dann selbstständig nachmachen lässt, um diesen sozusagen auf den Ablauf einzuschulen

HR: Das hört sich so an, als ob es interessant wäre für größere Unternehmen. Ich glaube nicht, dass das für uns zielführend ist, so ein Prozessdenken einzuführen. Wir haben Generalisten und ich bin der Meinung, jeder sollte alles können. Natürlich können manche manches besser als andere, aber dennoch sollten wir oder werden nicht umschwenken auf irgendwelche Arbeitsprozessabbildungen.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Job Rotation, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Ich denke, die Frage habe ich vorher schon beantwortet, dass wir eigentlich dadurch, dass wir eigentlich keine Prozessabbildungen haben und jeder alles können sollte, quasi schon Job Rotation betreiben.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Trainee-Programmen, in welchen Bereichen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Verstehen Sie unter Trainee-Programmen die Ausbildung, die Lehre?

Interviewerin: Als Einschulungszwecke für Mitarbeiter, die dann jeden Bereich durchlaufen und sich dann sozusagen entscheiden können, welchen Bereich sie davon wählen.

HR: Ist so ziemlich dasselbe wie vorher, wir haben eigentlich keine Bereiche, keine definierten.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit der Übertragung von begrenzter Verantwortung, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil?

HR: Das ist schon Thema, das ist schon ein Thema bei uns, dass wir, also meine zwei Vorarbeiter, wenn man es so sagen will, quasi schon, dass sie den letzten Blick auf die Produkte werfen und quasi die Qualitätskontrolle übernehmen.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit der Übertragung von Sonderaufgaben, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Wir haben, wie soll ich das am besten erklären, es gibt schon High Potentials bei uns. Wir haben zwar nur sechs Mitarbeiter, aber dennoch könnte ich Ihnen jetzt die Namen nennen der Jungen, die ich meine, die sehr, sehr gut in ihrem Job sind und die auch sehr Großes vor sich haben. Und natürlich müssen die gefordert werden und natürlich brauchen die höhere Ziele oder höhere Grenzen als jemand, der vielleicht nicht so geschickt ist. Und das bekommen wir auch, das bekommen sie auch, indem wir einfach die schwierigeren Projekte schon an die Leute spielen, die unserer Meinung nach oder meiner Meinung nach am besten damit umgehen können.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Selbststudium, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Es wird von mir nicht vorgegeben, es wird von mir nicht vorgegeben, dass meine Leute irgendwas im Selbststudium lernen müssen. Wenn Bedarf besteht, irgendwas Neues zu lernen, wird es eine Schulung

geben, wenn sich aber meine Mitarbeiter dazu entscheiden, einfach um ihren Marktwert zu steigern und um selbst besser darzustellen, etwas auch für sich zu lernen, habe ich damit überhaupt kein Problem und begrüße das.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit web-based-Training, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

HR: Web-based-Training, wir haben Erfahrungen damit, vor allem in unseren computergesteuerten Fräsmaschinen. Oft gibt es Probleme, sie funktionieren nicht richtig, unsere Mitarbeiter sind dann an ihren Grenzen und bevor wir jetzt warten, bis ein Servicetechniker vielleicht in zwei, drei Tagen kommt, gibt es immer die Möglichkeit, quasi Onlinesupport zu erbitten und das ist dann quasi ein web-based-Training, wenn man es so will.

Interviewerin: Da Sie es dadurch auch selbst erlernen, durch den Onlinesupport?

HR: Ja, genau, genau.

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit blended learning?

HR: Das kenne ich nicht.

Interviewerin: Blended learning ist sozusagen web-based-Training mit Praxiseinheiten. Man macht dabei immer eine Onlineeinheit, dann geht man wieder in die Praxis.

HR: Ja, verstehe, verstehe, haben wir aber nicht, machen wir nicht.

Interviewerin: Ok, sehen Sie Einsatzpotenzial dafür in einer Tischlerei?

HR: Eher nicht.

Interviewerin: Gibt es weitere Bildungsmethoden, welche für die Potenzialausschöpfung der Mitarbeiter infrage kommen?

HR: Die Potenzialausschöpfung des Mitarbeiters hängt immer vom Mitarbeiter ab. Man kann niemandem etwas lernen, der nichts lernen will. Da muss es ansetzen, meiner Meinung nach. Man muss den Mitarbeiter eine quasi, man muss ihn gierig machen, dass er es selbst will, mehr zu wollen und dann ist die Methode nicht mehr so wichtig.

Interviewerin: Danke. Jetzt kommen wir noch kurz zu dem Modell. Wenn wir uns das Modell ansehen, was wäre für den praktischen Einsatz des Modells im Unternehmen noch wichtig?

HR: Wenn ich mir das Modell jetzt so ansehe, sehe ich schon sehr viele Fremdwörter und Schlagwörter wie zum Beispiel Mentoring, Coaching, Job Enlargement, Job Enrichment. Ich finde, es wäre vielleicht hilfreich für die praktische Anwendung dieses Modells, dass auch eine Erklärung dabeisteht, vielleicht nicht in fachspezifischen Ausdrücken, sondern wirklich einfach gehalten. Was versteht man unter Job Rotation, was ist web-based-Training und was ist balanced learning zum Beispiel. Was einfach die Unterschiede sind, damit einfach die Menschen, die damit arbeiten sollen, einfach verstehen, was damit gemeint ist und es dementsprechend dann auch anwenden können. Ansonsten finde ich es grundsätzlich sehr gut dargestellt und es gibt aus meiner Sicht eigentlich sonst nicht mehr viel anzumerken.

Interviewerin: Dann danke für das Gespräch.

Experteninterview 6 (AK)

Interviewerin: Und zwar, wo und in welcher Position arbeitest du im Betrieb?

AK: Im Büro und Position, schöner steirischer Ausdruck, Mädchen für alles. Also alles, was nicht technisch ist.

Interviewerin: Was ist dein Ausbildungs-...

AK: HAK habe ich gemacht.

Interviewerin: Und wie lange bist du schon im Betrieb?

AK: Das ist seit Urzeiten, 30, 35 Jahre, 33 Jahre.

Interviewerin: Wie viele Mitarbeiter habt ihr?

AK: 10.

Interviewerin: Und wie viele Lehrlinge sind davon?

AK: Momentan leider nur einer.

Interviewerin: Dann zur Arbeitswelt generell, was sind derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche?

AK: Das man keines findet, ja, es ist, weil einfach das Handwerk momentan nicht sehr anerkannt ist. Also ja, die Schulen ziehen sich sehr viele ab, die geburtenschwachen Jahrgänge, die spürst du jetzt Vollgas, also es ist momentan schlimm.

Interviewerin: Und was glaubst du, wie hoch ist das Potenzial einfach des, die Mitarbeiter, die ihr habt, noch weiter zu entwickeln?

AK: Von den Mitarbeitern her oder so allgemein, also...

Interviewerin: Von den Mitarbeitern.

AK: Sie sind relativ, obwohl sie ein sehr hoher Altersdurchschnitt, aber eigentlich immer aufgeschlossen für Neues. Also sie ließen sich schon entwickeln, aber da haben wir, da stoßen wir durch den Betrieb selber auch an gewisse Grenzen.

Interviewerin: Ja. Wie wichtig ist die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten für Ihre Branche?

AK: Sehr wichtig, wobei ich bei uns aber sagen muss, dadurch, dass wir so ein Uraltbetrieb sind, ist sie bei uns schon sehr hoch und viele anderen Kollegen fragen eigentlich bei uns nach bezüglich handwerklicher Fähigkeiten.

Interviewerin: Dann wie lange behält jetzt spezifisches Wissen in der Tischlereibranche Gültigkeit, also an Technologien oder wie häufig tauchen neue Materialien auf?

AK: Wie überall in letzter Zeit, ändert sich das sehr schnell alles. Also ich kann jetzt keine Dauer speziell sagen, aber es geht alles ziemlich schnell, habe ich den Eindruck. Man muss ständig am Laufenden bleiben, weil sonst bist du schnell hinten.

Interviewerin: Ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken?

AK: Ja, deutlich, leider.

Interviewerin: Und sind dann auch Maßnahmen relevant, wo man sagt, man könnte die Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter noch verlängern oder ist da ein Wille von den Mitarbeitern da?

AK: *Der Wille eher weniger, weil wenn sie in der Werkstatt draußen arbeiten ihr ganzes Leben, 40 Jahre lang, dann sind sie eigentlich fertig mit der Welt. Sind sie froh, wenn sie in Pension gehen können. Aber von uns aus fragen wir schon an, fangen wir schon an anzubieten Möglichkeiten, weil alle zwei Jahre geht jetzt einer in Pension.*

Interviewerin: Ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant?

AK: *Ja, also zumindest für einen Teil.*

Interviewerin: Habt ihr auch Maschinen, die digital betrieben werden?

AK: *CNC, ja.*

Interviewerin: Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?

AK: *Ganz wichtig, lebenswichtig.*

Interviewerin: Werden da auch spezielle Maßnahmen jetzt ergriffen, um die Mitarbeiter zu binden oder ist das in so einem 10-Mann-Betrieb einfach im Alltag?

AK: *Das ist im Alltag dabei, also keine speziellen Zuckerl.*

Interviewerin: Besteht deiner Meinung nach die Notwendigkeit, derzeit noch Minderheiten wie Frauen und Personen mit Migrationshintergrund stärker zu fördern?

AK: *Minderheiten klingt gut.*

Interviewerin: Derzeit, ja, leider derzeit.

AK: *Von mir aus, also ich bin diejenige, die das schon ewig lange predigt. Jetzt ist es mittlerweile so, dass wir bei unseren Stellenausschreibungen, die beim AMS zum Beispiel laufen, was aber eh nichts bringt nebenbei halt, dass wir dort schon dezidiert auch Frauen, also man muss es sowieso gendermäßig anführen, aber jetzt wird schon dezidiert nach Frauen auch gesucht. Und wenn sich jemand mal zum Schnuppern, ein Mädels, juhu, ein Mädels. Also das war früher ganz und gar nicht so bei unseren Herren, bis vor Kurzem noch nicht so. Und Migrationshintergrund ist, da bin ich auch dabei, das schön vorsichtig einzuschleusen, aber da sind unsere Alteingesessenen natürlich, da ist es von den Mitarbeitern her schwierig.*

Interviewerin: Ah, da merkt man schon noch von den bestehenden Mitarbeitern, wenn so einer neu kommt, dass das nicht gut aufgenommen wird?

AK: *Genau.*

Interviewerin: Meistens durch sprachliche Schwierigkeiten oder einfach die Einstellung?

AK: *Mobbing original, also so lieb ja unsere Leute sind, aber da können sie es schon. Also das...*

Interviewerin: Gibt es sonst weitere Trends oder Einflüsse, was du bemerkst jetzt beim Personal?

AK: Nein, nicht, was mir schnell einfällt.

Interviewerin: Wer oder wem obliegt bei euch im Unternehmen das Personalmanagement, also die Einstellung und die Verwaltung von Personal?

*AK: Einstellung auf jeden Fall der Juniorchef und Verwaltung, ja, also offiziell auch der *, aber wir reden eigentlich sehr viel aus und ein bisschen einen Einfluss haben wir Alten schon noch bisschen. Aber weil er es einfach selber nicht mehr schafft, ja.*

Interviewerin: Habt ihr in der, im Unternehmen solche, sagen wir, einen Prozessablauf, wo ihr dann ermittelt, was braucht ihr an Personal oder an Schulungsmaßnahmen oder was wäre relevant für die Mitarbeiter?

AK: Ja, haben wir mal, ich weiß nicht, wir haben da sämtliche Projekte, die es, glaube ich, da gegeben hat, eh mitgemacht. Und oft was angefangen, aber eigentlich, das ist immer irgendwie im Sand verlaufen. Weil bei uns ist es so und das ist dann schon immer so gewesen. Und da brauchen wir nicht viel was Neues. Also es ist mit der CNC, ist schon die ganze Arbeitsablauf und so weiter umgestellt worden, also von daher auch schon, aber nur bei den paar Mitarbeitern, da hilft so ein richtig aufgesetzter Prozess mit allen Rattenschwänzen hinten dran, der, und dadurch, dass halt ein bisschen, der Altersdurchschnitt bisschen hoch ist, ist es schwierig, das reinzubringen.

Interviewerin: Ja. Und wie stellt ihr dann einen Bedarf einfach fallweise an Personal fest, wenn ihr sagt, ok, jetzt ist Not am Mann, oder?

AK: Ja.

Interviewerin: Jetzt braucht ein Mitarbeiter eine Schulung, das wird dann einfach im täglichen...

AK: Genau, ja bzw. auch die Sachen, die angeboten werden, aber es gibt da ja nicht so viel Angebot für die Tischler speziell. Also alles, was da kommt, die Fachkurse, die haben mittlerweile eh schon alle doppelt und dreifach. Und sonst gibt es nicht so viele Weiterbildungsmaßnahmen, die angeboten werden auch.

Interviewerin: Ja. Und für ein kleines Unternehmen ist das in dem Bereich einfach noch wenig leistbar.

AK: Ja, so ist es. Wobei es da ja gute Initiativen gibt, auch vom BFI aus und was weiß ich denn, wo es Förderungen geben würde noch und nöcher. Also an der Leistbarkeit scheitert es da gar nicht, aber es ist einfach das Angebot am Kurs selber, also an den Inhalten.

Interviewerin: Ja. Das heißt, das würdest du als Hürde sehen bei der Personalentwicklung, das Angebot der Kurse?

AK: Ja.

Interviewerin: Wenn ihr jetzt so einen Kurs macht, wie ist dann der Transfer vom Erlernten in die Praxis, also die Anwendung des Erlernten? Funktioniert das dann gut, oder?

AK: Wir haben zwischen, was weiß ich, was das für ein Projekt war, irgendwas einmal, da haben wir ein paar Leute ziemlich oft Kurse geschickt, Weiterbildungen und dort haben sie es nachher auch an die Leute, das ihren Mitarbeitern, also ihren Kollegen dann praktisch beigebracht, gesagt, was da läuft. Und das hat gut funktioniert, also von oben runter eher schlecht.

Interviewerin: Ok, man lernt dann besser unter den Kollegen?

AK: *Ja.*

Interviewerin: Gut, das waren jetzt die ersten Fragen zum Einstieg. Und dann kommen wir zu den unterschiedlichen Maßnahmen, eben ich lese es vor, ich frage nach Vor- und Nachteilen einfach der Form halber und dann erkläre ich es sonst kurz.

AK: *Ok.*

Interviewerin: Es sind vor allem sehr viele so Maßnahmen aus eher großen Unternehmen, die einfach in anderen Bereichen derzeit eingesetzt werden und es geht eher um die Prüfung, ob es in kleineren Betrieben auch funktionieren würde. Hast du Erfahrung mit Job Enrichment und Job Enlargement und in welchen Bereichen siehst du einen Vor- und Nachteil?

AK: *Jösses Maria, ich könnte mir vorstellen, dass das jetzt mit Job Enrichment, Enlargement, dass das jetzt mit, dass die Initiativen innerhalb vom Job, dass die erweitert werden.*

Interviewerin: Richtiger Ansatz, nämlich genau, also Job Enrichment wäre, man hat mehr Verantwortung und Enlargement, man hat mehr Aufgabenpakete.

AK: *Sehr gut und das tun wir eh. Also das versuchen wir eh bei uns, damit wir die wenigstens halten, das versuchen wir ja intern ein bisschen, dass nicht nur immer, sie machen nicht immer nur das Gleiche, aber dass sie halt ein bisschen mehr Verantwortung und so weiter dazu kriegen.*

Interviewerin: Und das nehmen die Mitarbeiter auch an?

AK: *Die nehmen, also man kann es ihnen eh nur bei speziellen machen und die nehmen sie an, ja.*

Interviewerin: Hast du Erfahrung mit Fördergesprächen und in welchen Bereichen siehst du einen Vor- und Nachteil?

AK: *Also Fördergespräche jetzt mitarbeitermäßig gemeint?*

Interviewerin: Genau.

AK: *Habe ich nicht Erfahrung, habe ich dem Juniorchef einmal eingeredet, dass er das machen soll. Ich kann es, also ich glaube, dass er da nicht nicht dazukommt, aber das sind so die Mitarbeitergespräche, die habe ich 30 Jahre versucht, meinem Mann einzureden, dass er das macht. Hat er nie gemacht, der Juniorchef hat es sofort im ersten Jahr gemacht und dann ist das auch wieder steckengeblieben. Aber es ist dort schon ein bisschen was rausgekommen.*

Interviewerin: Ist auch, also hat man dann gesehen ein Feedback, ein gutes von den Mitarbeitern?

AK: *Ja, ja, ja.*

Interviewerin: Das heißt, eben wenn man Zeit hat sollte man sie durchführen?

AK: *Auf jeden Fall, ja, das glaube ich nach wie vor, ganz wichtig.*

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit Coaching und in welchem Bereich siehst du dann...

AK: *Mitarbeitercoaching?*

Interviewerin: Genau, aber Coaching wirklich durch einen Außenstehenden, der einfach dem Mitarbeiter hilft, sich selbst zu helfen.

AK: *Nein, nein.*

Interviewerin: Siehst du da Einsatzmöglichkeit?

AK: *Nein, also bei uns, nein, wüsste ich nicht, nein, glaube ich nicht.*

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit Mentoring, also dass wirklich ein älterer Mitarbeiter mit einem jungen Mitarbeiter oder auch einem gleichaltrigen Mitarbeiter ein Team...

AK: *Das läuft eigentlich automatisch ab. Dadurch, dass relativ viele Ältere sind und dann, dass die Jungen, die sind praktisch die Mentoren für die Jungen. Also insofern im Alltag, aber sonst, also von außen her nicht, nein.*

Interviewerin: Genau, dann kommen wir zu den Bildungsmethoden. Habt ihr Erfahrung mit planmäßiger Unterweisung und wird das angewandt bzw. wo sind Vor- und Nachteile?

AK: *Planmäßige Unterweisung, wüsste ich jetzt nicht. Also ich wüsste jetzt nicht ganz genau, was da gemeint ist.*

Interviewerin: Also so, wie wir vorher eben gesprochen haben, dass die Mitarbeiter die anderen einschulen, wenn sie von einer Schulung kommen. Das macht es dann eher halt ein bisschen geordnet und sagt, man zeigt es drei Mal vor, dann macht es der Mitarbeiter, der andere, drei Mal nach.

AK: *Ja, wir haben, ich habe es jetzt vorige Woche, haben wir das gehabt, weil wir wirklich draufgekommen sind, dass wir einen von außen, also normalerweise tun wir sie selber ausbilden, aber dieser war von außen, da waren wir am Anfang, ja, der war super und dann hat sich herausgestellt, er hat eigentlich von seinem Vorbetrieb die einfachsten Sachen noch nicht können. Und dann haben wir einen zweiten Lehrling dabei, der ist ein bisschen eine Flasche und dann haben wir die planmäßige Unterweisung angefangen. Also wirklich drei Mal vorgezeigt, sie nachmachen lassen, aber das war das erste Mal, dass wir so irgendwas gemacht haben.*

Interviewerin: Hat es funktioniert?

AK: *Das ist noch nicht ganz richtig angekommen, zumindest bei einem von den zwei. Vielleicht, weiß ich nicht ob es am Unterweiser liegt, oder an den beiden selbst.*

Interviewerin: Oder am Willen.

AK: *Ja, vielleicht.*

Interviewerin: Genau. Habt ihr Erfahrung mit Job Rotation?

AK: *Nein, innerhalb vom Betrieb meinst du?*

Interviewerin: Ja.

AK: *Nein, weil das nämlich, unsere machen es, sind auch so richtig altväterisch, die machen von Anfang bis zum Schluss eigentlich alles selber. Also die kriegen einen Plan raus, manche, zwei sind dabei, die*

machen sie den eigenen Plan, die ganze Arbeitsvorbereitung, alles selber und machen das Stück dann. Also da läuft sowieso immer Job Rotation.

Interviewerin: Somit hat auch jeder Mitarbeiter eigentlich an den meisten Arbeitsplätzen die Erfahrung?

AK: Ja, ja.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit der Übertragung von begrenzter Verantwortung? Das ist jetzt eh in der, in Anlehnung an die Frage davor?

AK: *Ja, nein, ist das eher, die sind alle für alles verantwortlich.*

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit der Übertragung durch Sonderaufgaben, also dass dadurch auch einfach das Wissen der Mitarbeiter weiter ausgebaut wird

AK: *Sonderaufgabe war sicher voriges Jahr, wie wir die, voriges Jahr, ja, voriges Jahr, wie wir die CNC gekriegt haben, also da sind ein paar, drei darauf eingeschult worden. Und das ist noch immer eine Sonderherausforderung für die drei, wobei der eine eh schon Meisterschule ist. Und ja, also, aber sonst nein.*

Interviewerin: Habt ihr Erfahrungen im Unternehmen mit Selbststudium, also dass die Mitarbeiter sich Dinge selbst lernen die man ihnen aufträgt?

AK: *Das eigentlich schon, also von dem her sind sie wirklich super, unsere Leute, muss man sagen. Die kommen auf viele Sachen, irgendein Problem taucht auf, dann kommen sie rein, sagen das dem Juniorchef, der Juniorchef sagt, ja, werde ich nachdenken drüber und am nächsten Tag in der Früh kommt der Mitarbeiter daher, mir ist schon was eingefallen. Also da sind sie gut.*

Interviewerin: Ok, ergreifen selbst die Initiative.

AK: *Das Alter vielleicht auch und vielleicht auch, weil sie wissen, dass sowieso, dass der Juniorchef zu wenig Zeit hat dazu.*

Interviewerin: Das kann auch sein. Habt ihr im Unternehmen Erfahrung mit computerunterstützten Lernmethoden?

AK: *Ja, praktisch, die CNC ist ja computerunterstützt.*

Interviewerin: Das lernt man anders.

AK: Ja, ja.

Interviewerin: Genau und Methoden, bei denen computerunterstützt und praxisorientiert gleichzeitig angewendet wird, immer in Abwechslung, dass man was am Computer kurz macht und dann in der Praxis umsetzt?

AK: *Ja, also das könnte man sagen, dass das...*

Interviewerin: Wird das von den Mitarbeitern gut angenommen?

AK: *Von denjenigen, die das machen wollten, schon, ja.*

Interviewerin: Ok. Was glaubst du jetzt persönlich, wenn wir jetzt Bildungsmethoden hernehmen und man hat Bildung, die kann man on the job machen, also wirklich im beruflichen Alltag, dann angelehnt an den

beruflichen Alltag und Methoden, die macht man eigentlich außerhalb oder ganz abseits des beruflichen Alltags, was wird da besser angenommen bzw. was kann besser umgesetzt werden kann

AK: Bei uns ist es sicher das on the job. Also ganz sicher. Weil alles, was zusätzlich, da stellen sie schon immer die Haare so viel auf, wenn es heißt, es gibt einen zusätzlichen Kurs oder Seminar oder irgendwas. Wir haben das oft genug probiert, aber es ist eigentlich, es hat keiner recht eine Freude gehabt dabei, außer ich, dass ich halt wieder mal was durchgesetzt habe.

Interviewerin: Gibt es weitere Bildungsmethoden, die dir jetzt einfallen, die ihr verwendet, oder?

AK: Ja, wie gesagt, hie und da die paar Kurse, die da angeboten werden vom Wifi, da werden sie geschickt. Die Lehrlinge grundsätzlich eigentlich den, die drei Lehrlingsschnupperdinger da, was es da gibt. Aber sonst, also wir haben, wie gesagt, die Projekte, haben wir ein paar so, das waren immer so geförderte Projekte mit was weiß ich, den verschiedensten Inhalten. Haben wir in der Vergangenheit alles Mögliche gemacht. Aber ja, mit wenig Freude angenommen.

Interviewerin: Gut, das war es zu den Methoden. Dann wäre noch eine abschließende Frage, wenn jetzt zum Beispiel ein Maßnahmenkatalog angeboten wird mit einem Ablauf und Leitfragen, wie man das im Unternehmen implementieren kann, wäre das interessant für euch? Ganz ehrliche Antwort.

AK: Nein.

Interviewerin: Passt, das war ganz ehrliche Antwort.

AK: Ja oder halt, dass der Juniorchef es vielleicht kriegt und dass der dann Punkte daraus versucht umzusetzen. Also vielleicht sagen wir eher nein.

Experteninterview 7 (VA)

Interviewerin: Wo und in welcher Position arbeitet der Experte?

VA: Ich arbeite in einer Tischlerei in der, Position ist schwierig zu beschreiben, man macht eben alles ein wenig. Über die Arbeitsvorbereitung bis hin zu dem Finanziellen und dem Personal.

Interviewerin: Was ist die bildungstechnische, was ist der bildungstechnische Werdegang?

VA: Und zwar habe ich fünf Jahre HTL gemacht und dann bei einem Unternehmen ein Jahr gearbeitet und bin dann in das jetzt Unternehmen gekommen, in dem ich in der Werkstatt begonnen habe, über die Arbeitsvorbereitung und dann bis hin zu den, meiner jetziger Position.

Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Bereich?

VA: Seit sieben Jahren.

Interviewerin: Was sind derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche?

VA: Die Schwierigkeiten bei der Personalsuche sind, dass es einfach schwierig ist, Personal zu finden oder richtig qualifiziertes Personal zu finden, das auch den Willen zeigt, in der Branche zu arbeiten. Und wirklich viel zu arbeiten. Und gutes Personal einfach sehr schnell vergriffen ist.

Interviewerin: Wie hoch ist das Potenzial der gezielten Entwicklung bestehender Mitarbeiter, um die Notwendigkeit an neuem Personal zu verringern?

VA: *Ich schätze die, das Potenzial eigentlich sehr hoch ein. Da man das Personal immer weiter schulen kann, um einfach die, das Können zu verbessern. Dadurch werden sie auch schneller, sie können Arbeitsschritte vielleicht anders angehen. Man hat vielleicht mehr Wissen, wie man etwas anders und effizienter erledigen kann. Ich schätze das schon sehr hoch ein.*

Interviewerin: Und wie wichtig ist die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten in Ihrer Branche?

VA: *Ich würde sagen, es ist sehr essenziell für die Branche. Man sollte, ohne handwerkliche Fähigkeiten ist es auch schwierig, computergesteuerte Prozessschritte zu machen, weil man einfach immer das Verständnis für das Handwerk braucht, da manche Dinge einfach auch noch nicht computergesteuert erledigt werden können. Wenn man sich jetzt gar nicht auskennt im Handwerk oder im Umgang mit Werkzeug, könnte das schwierig werden. Vor allem muss man auch immer wissen, wie man im Endeffekt etwas montiert und Montage funktioniert derzeit nur über Handwerk.*

Interviewerin: Ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken bzw. sind Maßnahmen für produktives Aging interessant für Handwerksbetriebe?

VA: *Bei uns im Unternehmen ist ein sehr niedriger Altersschnitt. Wir haben einen Mitarbeiter über 50, generell in der Branche merkt man sehr wohl, dass die Mitarbeiter immer älter werden. Ich weiß aber nicht, ob Mitarbeiter gewillt sind, länger zu arbeiten als die Arbeitszeit bis zur Pensionierung. Was man auf jeden Fall tun kann, ist einfach den Mitarbeiter so einzusetzen, dass er auch mit 58 noch seine Arbeit erledigen kann. Und ihn somit nicht mehr mit auf Montage schickt. Aber das passiert im betrieblichen Alltag eigentlich von selbst.*

Interviewerin: Und ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant? Wenn ja, inwiefern?

VA: *Die Entwicklung digitaler Kompetenzen wird immer wichtiger, angefangen bei der Arbeitsvorbereitung, die schon lange nur über digitale Zeichenprogramme mehr ausgeführt werden, Stücklisten werden alle nur mehr digital erstellt. Und der Schritt zu CNC wird auch von immer mehr Unternehmen einfach gemacht und das haben auch wir im Unternehmen jetzt gemacht. Und da sind digitale Kompetenzen schon sehr wichtig. Und da merkt man auch bei den Jungen, die gehen einfach ganz anders an die ganze Sache heran, im Gegensatz zu älteren Mitarbeitern.*

Interviewerin: Und wie lange behält spezifisches Wissen in Ihrer Branche an Gültigkeit, wie häufig tauchen neue Arbeitsweisen, Technologien und Materialien auf?

VA: *Es gibt einiges an Wissen oder an Technologien, die bereits schon sehr lange bestehen und auch noch immer an Gültigkeit haben. Was es aber gibt, es gibt natürlich schrittweise immer neue Technologien, großes Thema eben CNC-Bearbeitung und da wird es auch sicher noch mehr Dinge bald geben. Wer weiß, vielleicht erreicht uns der 3D-Drucker auch noch. Aber es kommt einfach in der Tischlerei immer wieder zu neuen Materialien. Abgesehen jetzt von dem Spielen mit anderen Materialien wie Glas und Metall, dass auch einfach immer neue Plattenwerkstoffe, Holzwerkstoffe dazukommen, über die man einfach immer informiert sein muss, über die Bearbeitungsweisen. Und da gehört das Personal schon dahingehend geschult.*

Interviewerin: Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?

VA: *Sehr wichtig, wie eben angesprochen, ist die Personalsuche so schwierig, dass es gerade auf die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter ankommt. Also jeder Mitarbeiter ist Gold wert und man sollte alles tun, damit, um den Mitarbeiter behalten zu können, vor allem wenn man ihn braucht und notfalls eben dahingehend zu entwickeln, dass er für die richtige Position einzusetzen ist.*

Interviewerin: Besteht die Notwendigkeit, Minderheiten in der Branche wie Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund stärker zu fördern?

VA: *Ich muss sagen, mit Personen mit Migrationshintergrund haben wir im Unternehmen wenig Erfahrung nur. Das ist manchmal auch eine Sprachbarriere, kommt mir meistens vor, einfach weil sich die Mitarbeiter untereinander nicht so gut und gerne verständigen können. Bezüglich dem Thema Frauen ist es abhängig von den Arbeitskollegen und dem Umfeld, in dem sie tätig sind. Es wird, für manche ist das gar kein Thema mehr, aber es gibt immer wieder Menschen oder Vorteile, die merkt man einfach, die können nicht so leicht abgestellt werden. Und dahingehend wäre es vielleicht schon gut, den Frauen, wenn sie wirklich sehen, sie haben Probleme in einer Situation, ihnen da unter die Hand zu greifen und zu fördern und ihnen auch die Möglichkeiten zu bieten, die vielleicht nur manchen Männern geboten werden.*

Interviewerin: Wem obliegt das Personalmanagement im Unternehmen und welche Aufgaben werden dann dabei erfüllt?

VA: *Das Personalmanagement obliegt eigentlich mir und dem Geschäftsführer. Die Lohnverrechnung ist ausgelagert, wir suchen neues Personal, stellen dieses ein, ja.*

Interviewerin: Vollzieht das Unternehmen derzeit die Personalentwicklung bzw. wird dazu ein fixer Prozess verwendet?

VA: *Wir setzen schon sehr viel auf Personalentwicklung. Verwenden dazu aber keinen Prozess, sondern das ist eher anlassbezogen und ergibt sich eigentlich im betrieblichen Alltag bzw. im Gespräch mit den Mitarbeitern. Oder wenn zum Beispiel eine Schulung von Lieferanten oder sonstigen bereitgestellt wird.*

Interviewerin: Was muss gegeben sein, um die strategischen Unternehmensziele festzulegen? Erfasst die Bedarfsanalyse in drei Schritten die notwendigen Bereiche?

VA: *Die, auf die erste Frage für die strategischen Unternehmensziele muss man mal als Unternehmen überhaupt wissen, wo man hin will oder was macht das Umfeld und wo will ich mich positionieren, also was biete ich dem Kunden und vor allem, mit welchen Kunden will ich zu tun haben und wo sehe ich auch eine Zukunft für das Unternehmen. Ich glaube, das ist ein relativ wichtiger Faktor für die Unternehmensziele. Und die Bedarfsanalyse, ich denke, so, wie sie im Prozess dargestellt ist, sie ist sehr umfangreich, ist fraglich, um man das immer so genau durchführen muss. Mir kommen auch die einzelnen Schritte teilweise etwas kompliziert vor. In kleineren Unternehmen reichen oft einfache Gespräche mit den Mitarbeitern, nach denen man weiß, in welche Richtung man gehen will, ob sie auch mitziehen wollen, ob sie sich auch entwickeln wollen, ja.*

Interviewerin: Und welche Hürden gibt es bei der Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen?

VA: *Eine Hürde ist dabei sicher einmal der Zeitfaktor, dass im betrieblichen Alltag, vor in einem Betrieb mit 10 Personen, einfach nicht immer Zeit bleibt, um so etwas wirklich konzeptionell durchzuplanen. Andererseits auch ist einfach immer eine Geldfrage oder ob jetzt eine Lieferant eine Schulung überhaupt anbietet, ob es richtige Schulungen gibt, ob man die Zeit hat, um die Schulung im Unternehmen selbst durchzuführen. Oder überhaupt Zeit, den Mitarbeiter freizustellen für eine Schulung.*

Interviewerin: Was würde den Transfer des Erlernten in die Praxis Ihrer Meinung nach erleichtern?

VA: *Ich glaube, je praxisbezogener man etwas erlernt, desto leichter kann es auch in der Praxis umgesetzt werden. Wichtig ist auch, dass der Mitarbeiter Zeit hat und auch weiß, er kann einen Fehler machen, um es einmal in der Praxis zu erproben und dann üben, üben, üben.*

Interviewerin: Und was ist die Schwierigkeiten an der Evaluierung des Prozesses bzw. welche Vorteile bietet sie?

VA: *Die Schwierigkeit ist, glaube ich, dass man konsequent bleibt und den Prozess laufend evaluiert und einfach alle Teilbereiche evaluiert. Was auch eigentlich mehr Zeit in Anspruch nimmt, als man meistens glaubt oder geplant hat. Und vor allem, dass auch die Ergebnisse auf der Evaluierung wieder auf den Prozess zurückgeführt und eingearbeitet werden, um ihn einfach zu verbessern.*

Interviewerin: Welchen Stellenwert hat die Förderung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen?

VA: *Einen sehr hohen Stellenwert, indem man Potenzial von Mitarbeitern erkennt, dann versucht man ihn zu fördern und somit an das Unternehmen zu binden.*

Interviewerin: Besteht ein Vorteil darin, die Fördermethoden auf den einzelnen Mitarbeiter abzustimmen?

VA: *Wie gesagt, auf jeden Fall, je besser sie abgestimmt sind, desto eher werden sie auch dem Mitarbeiter etwas bringen, ja.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Job Enrichment und Job Enlargement? In welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- oder bzw. Nachteil darin?

VA: *Wir praktizieren in dem Unternehmen schon, vielleicht nicht unter der Bezeichnung. Also wir versuchen, den Mitarbeitern immer weitere Aufgabenpakete zuzuteilen. Man muss auch sagen, jeder Mitarbeiter macht bei uns eigentlich alles, zumindest jetzt im Handwerkstattbereich. Aber gerade bei Lehrlingen ist es eben so, dass du immer den Aufgabenbereich weiter erweiterst. Und Job Enrichment, ja, also sie bekommen auch immer mehr Verantwortung, wobei jeder Mitarbeiter die gleiche Verantwortung im Unternehmen trägt. Ich meine, natürlich die Lehrlinge nicht, aber ja.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Fördergesprächen? In welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

VA: *Ich würde einen sehr großen Vorteil darin sehen, einfach um die Mitarbeiterbindung zu stärken. Und auch einfach Potenziale der Mitarbeiter noch weiter aufzudecken. Für derzeit ist für Fördergespräche in unserem Unternehmen einfach wenig Zeit oder man glaubt, wenig Zeit dafür zu haben. Das gehört definitiv noch verbessert.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Coaching? In welchen Bereichen sehen Sie Vor- bzw. einen Nachteil darin?

VA: *Ich habe zumindest keine Erfahrung mit Coaching im Unternehmen, ich würde es gerade für höhere Personen aber schon als Vorteil sehen. Also wir haben da einen Arbeitsvorbereiter, für den wäre ein Coach vielleicht angebracht, einfach um persönliche, um ihn einfach persönlich weiter zu unterstützen. Und vielleicht das eine oder andere Problem in der Arbeitsweise zu beheben.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Mentoring? In welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. einen Nachteil darin?

VA: *In dem Sinne eigentlich nur in der Beziehung zwischen dem Lehrherren und den Lehrlingen, dass da einfach so wie ein Mentorensystem entsteht von alleine. Aber jetzt nicht, dass wir sagen als Unternehmen, ok, du bist jetzt der Mentor von dem und dem, das ist, das entsteht eher. Und wenn es entsteht, ist es gut.*

Interviewerin: Welchen Stellenwert hat die Weiterbildung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen?

VA: *Die Weiterbildung einzelner Mitarbeiter ist natürlich immer wichtig, weil man sonst manche Ziele einfach nicht erreichen kann.*

Interviewerin: Besteht ein Vorteil darin, die Bildungsmethoden auf den einzelnen Mitarbeiter abzustimmen?

VA: *Auf jeden Fall, nicht jeder muss jede Tätigkeit ausführen und man sollte den Mitarbeitern dahingehend entwickeln und ausbilden, was er auch wirklich braucht. Denn eine Ausbildung, die man dann eben nicht anwenden kann, kann er in der Freizeit auch machen.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit planmäßigen Unterweisen, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

VA: *Ich denke, gerade die Unterweisung ist oder die Weise, wie man am häufigsten Wissen vermittelt in unserem Unternehmen, vielleicht nicht planmäßig, aber man zeigt jemanden etwas und dieser macht es nach. Also das wäre für mich so der Standard, um Wissen einfach zu vermitteln.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Job Rotation, in welchen Bereichen sehen Sie einen Vor- bzw. Nachteil darin?

VA: *In unserer Größe ist Job Rotation sehr gut gesagt, ein jeder macht eigentlich jeden Job sowieso von Haus aus, zumindest in der Werkstatt. Man gibt natürlich den Personen, die etwas besser können, häufiger zum Beispiel jetzt, wenn jemand sehr viel mit Massivholz zu tun hat, dann wird er öfter die Massivholzaufgaben übernehmen. Ist jemand eher in der Oberflächenbehandlung tätig, dann wird man ihm auch öfter wohl das geben, aber können müssen sie eigentlich alles und durchlaufen alle Stationen.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Trainingsprogrammen, in welchen Bereichen sehen Sie da einen Vor- bzw. Nachteil?

VA: *Ich habe keine Erfahrung im Unternehmen damit, für das ist unser Unternehmen auch einfach zu klein. Wie gesagt, die Mitarbeiter durchlaufen sowieso alle Positionen.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit der Übertragung von begrenzter Verantwortung, wie sehen Sie hier den Vor- bzw. Nachteil?

VA: *Ich glaube, dass es auch sehr mit dem Job Enrichment gleichzusetzen ist. Das fördert auf jeden Fall den Mitarbeiter und gibt ihm auch das Gefühl, dass man ihm vertraut, wenn man ihm die Verantwortung überträgt.*

Interviewerin: Und hatten Sie auch Erfahrung mit Übertragung von Sonderaufgaben? In welchen Bereichen sehen Sie hier Vor- und Nachteil?

VA: *Da wir doch eigentlich meistens nur Einzelstücke fertigen und alles ein Prototyp ist, kommt es fast bei jedem Auftrag zu Sonderaufgaben, bei denen man wieder etwas dazulernt und diese können nie schaden. Also da merkt man schon, dass das Wissen von den Mitarbeitern immer noch weiterentwickelt werden kann und sie das auch annehmen. Manchmal lieber, manchmal weniger gerne, je nachdem, wie komplex die Aufgabe ist und welcher Mitarbeiter das übernimmt.*

Interviewerin: Haben Sie Erfahrung mit Selbststudium, in welchen Bereichen sehen Sie hier einen Vor- bzw. Nachteil?

VA: *Also wir haben Mitarbeiter, die sich sehr wohl etwas selbst beibringen, wenn man ihnen die passenden Unterlagen dazu gibt und die auch den Willen haben dazu. Natürlich nicht jeder, damit es was für das Unternehmen bringt, sollte man aber wirklich den Mitarbeitern auch sagen, was man braucht.*

Interviewerin: Und haben Sie auch Erfahrung mit web-based-Training? In welchen Bereichen sehen Sie hier Vor- und Nachteil?

VA: *Erfahrung mit web-based-Training nur in dem Bereich, in dem wir im Büro auch manche Schulungen erledigen von Lieferanten, die haben da Onlineplattformen, da kann man sich über neue Geräte, Materialien, etc. informieren. Und auch Kurse ablegen.*

Interviewerin: Und haben Sie auch Erfahrung mit blended learning, in welchen Bereichen sehen Sie hier Vor- und Nachteil?

VA: *Blended learning nur in dem Sinne von, wir haben jetzt eine CNC-Vorbereitung, also da hat man zuerst immer die Möglichkeit, Onlinekurse zu belegen. Und dieses dann in der Praxis dann eben zu üben. Ja, da kommt dann auch von außerhalb jemand und zeigt einem das und das ist auch gut, aber solche Dinge gehen eben nur, wenn auch wirklich die richtige Plattform bereitgestellt wird. Und das war in diesem Fall mit dem Lieferanten auch einfach möglich.*

Interviewerin: Und sind Maßnahmen on the job, near the job oder off the job empfehlenswerter?

VA: *Ich finde, Maßnahmen on the job bestechen natürlich durch die Praxisnähe. Was schwierig ist, ist vielleicht immer die Einbindung in den beruflichen Alltag, dass das einfach nicht schleifen gelassen wird. Aber Maßnahmen off the job finde ich genauso sinnvoll wie zum Beispiel Schulungen, weil manche Schulungen einfach nicht intern angeboten werden können aus finanziellen Gründen in der Größe. Und dann sind so etwas wie zum Beispiel Wifi-Kurse schon anzuraten.*

Interviewerin: Und was wäre für den praktischen Einsatz des Modells im Unternehmen wichtig?

VA: *Für den praktischen Einsatz wäre wichtig, dass eben die Maßnahmen auf jeden Fall sehr gut beschrieben sind. Aber ich glaube, so ist das Modell auf jeden Fall ein guter Leitfaden für Unternehmen,*

gerade in der Tischlereibranche, wo vielleicht viel noch diese Methoden nicht allen bekannt sind und einfach, um den Horizont etwas zu erweitern.

Experteninterview 8 (TR)

Interviewerin: Gut, dann gleich die Frage zu dir, wo und in welcher Position arbeitest du?

TR: In der Geschäftsführung von der Tischlerei Auer, ja.

Interviewerin: Was war dein Ausbildungsweg?

TR: Also ich habe ganz normal drei Jahre Tischler gelernt, habe dann Praxis gehabt und bin mit dem 22. Lebensjahr in die Meisterschule Ortwein reingegangen, zweijährige.

Interviewerin: Wie viele Mitarbeiter habt ihr?

TR: Wir haben jetzt momentan, also wir sind sieben gesamt.

Interviewerin: Sind da Lehrlinge dabei?

TR: Nicht mehr, sind gerade fertig geworden.

Interviewerin: Ok. Dann zur Arbeitswelt generell, also wo siehst du derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche?

TR: Die Schwierigkeit ist, erstens einmal die, es gehört bei der Erziehung angefangen, also die Kinder kommen oder zumindest die Jugendlichen kommen da her, die sich vorstellen für einen Lehrplatz, die von daheim wirklich nichts mitbringen. Kein handwerkliches Anschicken, kein Wissen, kein Interesse, dort gehört, glaube ich, angedockt.

Interviewerin: Und wie hoch ist jetzt das Potenzial, wie schätzt du das ein, dass du deine Mitarbeiter weiterentwickelst und somit ein bisschen einen Bedarf aufholst, also einfach die Kapazitäten ausbaust?

TR: Also wir haben in der Entwicklung, begonnen haben wir ganz normal mit Kreissäge und Hobelmaschine. Und haben jetzt in den letzten, wie viele Jahre, 15, in den letzten 15 Jahren sehr viel modernisiert. Wir haben in eine CNC-maschine investiert, um die Produktivität zu steigern, um den Markt in die Richtung abdecken zu können. Wir haben in Zeichenprogramme investiert, um 3D zeichnen zu können, um eben den heutigen Standard bewältigen zu können. Wir haben alles Mitarbeiter, die bei uns gelernt haben. Auch in der Arbeitsvorbereitung, der ist aus der Werkstätte, das bisschen Computer, was er gewusst hat, hat er sich daheim angeeignet. Den Rest haben wir eigentlich in der Firma gemacht. Er hat Schulungen gemacht, wir haben mittlerweile schon das zweite Zeichenprogramme gefunden, mit dem der Arbeitsvorbereiter arbeitet und wir sind jetzt soweit, dass wir eine komplette CNC-Anbindung haben. Dass der Mitarbeiter sich relativ leicht tut in der Werkstatt. Derjenige, der zuschneidet, braucht sich nichts mehr im Kopf zerbrechen über Material oder fast nicht. Wenn es um Korpusse geht, ist oder Korpusmöbel geht, ist das Möbel komplett fertig gelöst, wenn das in die Werkstatt kommt. Das ist fertig ausgearbeitet und der Mitarbeiter muss es eigentlich nur mehr zusammenbauen mehr oder weniger.

Interviewerin: Das heißt, es ist auch wichtig gewesen, das Personal, vor allem die Lehrlinge dahin zu entwickeln.

TR: Genau, das ist die Werdegang, wir haben, die Leute, die bei uns gelernt haben, haben wir sukzessive immer mitgezogen mit Schulungen und dergleichen, dass sie dorthin gekommen sind.

Interviewerin: Wie wichtig ist jetzt die Entwicklung direkt von handwerklichen Fähigkeiten für die Branche?

TR: Ja, ich meine, das ist eigentlich das Grundprinzip, wo ich eben finde, dass das ein bisschen vom Hausverstand mitkommen muss auch, gewisse Dinge. Zumindest, dass ich mich für das Holz interessiere. Und auch für das Werkzeug, weil wenn jemand im 2. Lehrjahr gewisse Dinge nicht weiß, dann hat das mit Interesse zu tun und nicht, dass er es nie gehört hat.

Interviewerin: Das stimmt, ja, das stimmt.

TR: Ja, das ist einfach so, das ist Interesse, weil dass man beim Hofer Lebensmittel einkauft, das weiß ein jeder, das steht aber auch nirgends.

Interviewerin: Ja, vor allem, wenn man auch damit zu tun gehabt hat.

TR: Ja, das weiß ein jeder. Und dass man mit einem Hammer einen Nagel einschlägt, das musst du oft schon einem sagen, ja.

Interviewerin: Ja, ja. Ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken bzw. ist es interessant, die Mitarbeiter auch so zu entwickeln, dass sie vielleicht länger arbeiten aus körperlicher Hinsicht, dass man sie ein bisschen schon dann mit zunehmenden Alter oder umschult auf die Tätigkeiten, die sie auch später noch verrichten könnten?

TR: Naja, es gibt immer noch Tätigkeiten so wie zum Beispiel die Montage, wo es ein bisschen, wo man körperlich natürlich mehr gefordert ist. Aber ich sage einmal, mit einem 50jährigen Monteur siehst du eh fast keinen mehr. Also der geht dann eh, er schaut dann eh, dass er irgendwie in die Handwerksstätte oder sonst irgendwohin kommt. Die Möglichkeiten sind natürlich da, in der Werkstätte, muss ich ehrlich gestehen, in der Handwerksstätte oder dergleichen ist es ja eigentlich besser, wenn du ältere, erfahrene Mitarbeiter hast. Erstens von der Sauberkeit her, zweitens massivholztechnisch.

Interviewerin: Ja, vom Können her sozusagen.

TR: Weil einen Jungen zu einem Massivholz hinstellen, das ist dann eh schon schwierig, weil da brauchst du ein bisschen Erfahrungen, wenn du das runterschneidest. Weil die da mehr Holz zerstören als wie, dass sie was rausholen.

Interviewerin: Habt ihr im Unternehmen einen Altersanstieg, also seid ihr alterstechnisch eher über 50 aufgestellt, oder?

*TR: Nein, wir haben gar keinen über 50jährigen. Der letzte ist bei uns in Pension gegangen, das war der *. Und der nächste ist der Herr *, der ist jetzt, ja.*

Interviewerin: Inwiefern ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant?

TR: Digitale Kompetenzen?

Interviewerin: Also im Sinne von CNC-Programmierung, es wiederholen sich einige Fragen, es ist nur...

TR: Nein, *das ist, also in unserem Betrieb ist es wichtig, sage ich einmal.* Wir haben jetzt zwei Tischlertechniker ausgebildet, der erste, der Florian, hat das fertig gemacht, er ist bei uns weiter tätig, ist aber, sage ich mal, nicht ganz für die CNC-Maschine passend. Er macht eher den Zuschnitt und dergleichen. Und der Christian, der zweite, was jetzt fertig geworden ist, der ist eigentlich sehr fit auf dem ganzen Gebiet. Das Thema ist eher, dass wir an der CNC-maschine jemanden stehen haben, der immer da ist und somit kommt der zweite eben nicht dazu. Aber jetzt war ein Fall, wo ein Krankenstand war und dergleichen und der Christian hat das wirklich sehr gut gelöst. Also der ist da wirklich fit, wir haben auch das Glück, muss ich sagen, dass wir die gleiche Maschine haben, wie in der Berufsschule steht. Und auch das Programm dasselbe ist, ja. Aber ich muss sagen, der Christian ist interessiert, ihn interessiert die Materie. Ich habe ihn auch von diesem Zeichenprogramm eine Studentenversion besorgt für zuhause und ja, und alles sehr gut, ja.

Interviewerin: Das heißt, ihr legt auch eben darauf Wert, dass sie digital sich weiterbilden und dass der Stand da mit der Maschine zusammenpasst?

TR: Genau.

Interviewerin: Was meinst du, wie lange hält spezifisches Wissen jetzt in der Tischlereibranche an Gültigkeit, also wie häufig tauchen neue Technologien auf oder Materialien, mit denen man dann arbeitet und die man bearbeitet?

TR: *Ja, ich muss ehrlich sagen, es wird immer vielseitiger. Also wenn ich die Möbel heute anschau, ist der Anteil an Glas und Metall, wird immer mehr. Dadurch auch die Arbeitsvorbereitung wichtiger wird, weil das Ganze ja zusammenpassen auch soll. Weil man die Zeit nicht mehr hat, das hintereinander zu lösen, sondern das muss alles auf einmal gelöst werden und dann soll das zusammenpassen, das Ganze. Also materialmäßig ist man schon gefordert. Es, sei es ein Lack oder eine Beize oder sonst irgendwas, Corian oder irgendein Kunststoff, wir haben durch den Ladenbauer ein Acrylglas dabei und ja, da muss man halt auch seine Erfahrungen machen mit dem ganzen Zeug. Aber es wird immer mehr, ja.*

Interviewerin: Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?

TR: Die Bindung?

Interviewerin: Ja.

TR: *Die ist sehr wichtig. Also ich finde, da war eigentlich das alte System, finde ich, ein bisschen besser mit dem Abfertigung alt zum Beispiel, das finde ich, das war, da hat es eigentlich noch einen Sinn gehabt. Weil heute hat sie keinen Sinn mehr, also für mich hat sie keinen Sinn, das ist ein reines Ansporn und der Mitarbeiter kann jetzt sagen, ja, ich gehe jetzt zwei Jahre wohin und wenn es mir nicht gefällt, kann ich wieder zurückkommen.*

Interviewerin: Das stimmt, ja.

TR: *Und das macht das schon ein bisschen schwieriger. Ich meine, das hat jetzt nicht nur damit zu tun, dass er zufrieden sein sollte oder muss, sondern die Sinnhaftigkeit von dem ist nicht mehr da. Und die Bindung an das Unternehmen ist sowieso schwierig. Also es kommt immer darauf an, du musst schauen, dass er zufrieden ist, das ist einmal ganz wichtig. Man muss aber auch die Schwierigkeiten an den Mitarbeiter weitergeben, also das ist immer so eine Gratwanderung.*

Interviewerin: Das stimmt. Siehst du die Notwendigkeiten, um derzeit noch Minderheiten in der Branche, wie jetzt Frauen, besonders zu fördern?

TR: Minderheiten, also ich meine, ich muss ehrlich sagen, es ist, das ist ein kleiner Unterschied, ist immer da, wenn sich jemand bewirbt, ob das jetzt ein Mann oder eine Frau ist. Es ist aber auch sehr stark ausschlaggebend, für was braucht man jemanden. Also ich muss ehrlich sagen, wenn es jetzt für die Werkstätte ist oder für Oberflächentechnik oder was auch immer, macht es eigentlich keinen Unterschied. Also da ist, wenn es jetzt um die Montage geht, wird es ein bisschen schwieriger, weil es doch belastend ist. Aber ansonsten, ja, fördern, weiß ich jetzt nicht, wie man das fördern könnte.

Interviewerin: Habt ihr Frauen oder im Betrieb schon gehabt, in der Werkstätte jetzt?

TR: Nein, haben wir nicht gehabt, nein.

Interviewerin: Wie siehst du das bei Personen mit Migrationshintergrund, dass man die stärker fördert, wenn man welche im Betrieb hat, sprachlich zum Beispiel oder persönlich in der Eingliederung?

TR: Fördert, also ich muss ehrlich sagen, wir, wie gesagt, wir suchen nach Mitarbeitern, mir ist es dann aber auch, ganz egal ist es nicht, aber wir, wenn es jetzt jemand ist, der gut Deutsch spricht und ich das in der Werkstätte habe, ist es weniger ein Thema. Aber wenn ich jetzt nur solche Leute für die Montage hätte, weiß ich nicht, ob das österreichische Handwerk dann ein österreichisches Handwerk ist, wenn ich nur mit solchen Leuten daherkomme.

Interviewerin: Ja, könnte beim Kunden auch anders interpretiert werden.

TR: Ja, ist schwierig.

Interviewerin: Gibt es irgendwelche weiteren Trends, die du da siehst, die einen Einfluss jetzt auf das Personal haben?

TR: Ja, der Trend ist so, dass der typische Österreicher eigentlich das Handwerk nicht mehr ausüben will. Entweder es ist zu schwer, zu schmutzig oder ich weiß es nicht. Wie schon vorher geschildert, den einen Fall, also es, die meisten wollen das irgendwie mit einer Ausbildung alles überholen und in der obersten Etage dann einsteigen. Und das ist, glaube ich, die Schwierigkeit, weil man von unten rauf nichts mehr mitmacht. Und die Erfahrung ist, glaube ich, wichtig.

Interviewerin: Gut, das war es zu dem Bereich, jetzt kommen wir zu dem Personalentwicklungsprozess oder der Personalentwicklung an sich. Wem obliegt das Personalmanagement im Unternehmen und welche Aufgaben werden dabei erfüllt, also von der Personalsuche über...

TR: Also machen wir beide, die Karin Auer und ich. Ja und die Suche bei uns, wir sind nicht so groß, das gestaltet sich eher einfach und das geht sehr viel nach dem Gefühl. Also ich meine, die, die sich vorstellen kommen, schauen wir uns an, es wird dann auch probegearbeitet oder es kommt darauf an, wie es dann zustande kommt. Aber es geht sehr viel nach dem Gefühl. Und wir sind eben selber Handwerker und dann, das passt oder das passt nicht.

Interviewerin: Habt ihr im Unternehmen derzeit eine Personalentwicklung oder bietet ihr immer wieder eine an? Haben wir eigentlich vorher schon besprochen mit der Weiterbildung, Mitarbeiter, die eigentlich...

TR: Ja, die Weiterbildung, also wir haben, wie gesagt, zwei Tischlertechniker jetzt ausgebildet, die haben eigentlich, die kriegen von der Berufsschule schon sehr viel mit, was eigentlich in der Werkstätte dafür gebraucht wird, in Richtung CNC-Maschine und dergleichen. Der Arbeitsvorbereiter, mit dem machen wir immer wieder Zeichenschulungen und auch das, was das Programm weiterentwickelt, da machen wir immer wieder Schulungen, damit er das richtig ausreizen kann das Ganze.

Interviewerin: Dann zeige ich dir jetzt den, wie soll man das sagen, den symbolischen Prozess, den man durchlaufen kann, um eben die entsprechenden Maßnahmen zu finden, wenn man sein Personal weiterentwickeln möchte. Und zwar legt man im ersten Schritt einmal seine Unternehmensziele fest, ob kurz- oder langfristig, wo man eben hin möchte. Dann macht man eine Analyse vom Betrieb selbst, dass man sagt, ok, was braucht man eigentlich dazu, um die Ziele zu erreichen im ersten Schritt. Im zweiten dann, was sind das explizit jetzt für Aufgaben für den einzelnen Mitarbeiter und im dritten auch, habe ich das Personal, das das derzeit erfüllen kann oder ist da eben ein Kurs ausständig oder braucht man da Maßnahmen, um den noch ein bisschen einzuschulen. Und geht dann im nächsten eben in die Konzepterstellung, wie man den eben weiterbildet, führt das durch und dann eben der Transfer in die Praxis, um einfach das Erlernte wirklich, also das ist der Schritt, in dem das Erlernte auch angewendet wird, dass das nicht verloren geht, dass man einfach nur was lernt, um es gelernt zu haben. Und nebenbei wird das einfach immer kontrolliert, ob das auch greift, die Maßnahmen und ob es da irgendwo einen Änderungsbedarf gibt sozusagen. Für dich als Geschäftsführer jetzt, was würdest du brauchen, einfach um die strategischen oder wie legst du deine strategischen Unternehmensziele fest, wie macht ihr das in der Praxis?

TR: Ja, strategisch, ich meine, man weiß, was der Markt verlangt. Man muss sich das rauspicken, was, also was gebraucht wird vom Tischler, in welche Richtung es geht. Weil mit normalen, eckigen Kunststoffschränken wird man nicht weit kommen. Die Möbel werden sukzessive komplizierter, es sind immer Fräsungen da, dadurch ist auch die CNC-Maschine gekommen. Wir haben in der Lackiererei, setzen wir eigentlich sehr viel, weil das Lackmöbel wichtig geworden ist oder zumindest auch im Handel nicht so leicht zum Kriegen ist. Also in der Richtung, also der Bedarf lenkt eigentlich das Ganze. Wir haben einen guten Schlosser, weil das immer mehr gebraucht wird. Wir haben bisschen Ladenbau dabei und ohne Metallbauer geht das nicht. Und das kristallisiert sich so eigentlich heraus.

Interviewerin: Und wenn man jetzt von euren Unternehmenszielen weiter in die Bedarfsanalyse jetzt geht, denkst du, dass die drei Schritte die erforderlichen Bereiche einfach abdecken, um eure derzeitige Situation genauer zu analysieren? Oder sind das zu viele Schritte, macht ihr das in eurer Größe sowieso eher aus dem Bauch heraus? Oder wäre es einmal durchzudenken?

TR: Ja, ich meine, wenn ich jetzt hernehme, die Organisation ist einmal ein wichtiger Punkt. Also in meinen Augen ist das sehr viel Zeitersparnis. Fehler werden immer passieren und an dem muss man eben arbeiten, weil wenn man zum Schluss an der Montage draufkommt, dass das und das und das nicht da ist, dann ist das organisatorisch nicht gut. Aufgabenanalyse, ja, das, wir haben mehr Arbeitsbereiche als wir Mitarbeiter haben. Und das ist immer ein bisschen übergreifend und das ist in einem, in unserer Betriebsgröße eben ein bisschen schwierig. Also es ist nicht so, dass jetzt einer nur zuschneidet, sondern der muss mehrere Bereiche abdecken. Und dann gibt es eben mehrere, die mehrere Bereiche abdecken

und dann überschneidet sich das halt alles. Ich meine, es gehört schon darauf geachtet, aber es ist nicht so leicht zu bewältigen. Personalanalyse, würde ich sagen, also das geht sehr viel vom Bauch aus, ja.

Interviewerin: Ja. Wie, was glaubst du dann, welche Hürden gibt es dann, wenn man einfach jetzt wirklich ein Konzept erstellt oder nennen wir es nicht Konzept, sondern sagt, die und die Weiterbildungsmaßnahmen macht man, was für Hürden gibt es da als Unternehmen? Liegt es daran, dass zum Beispiel keine Weiterbildungskurse jetzt vorhanden sind oder dass man selbst das Know-how noch nicht hat?

TR: Naja, ich finde mal, die Grundvoraussetzung, dass ich selber mich dafür interessiere. Und dann muss man das einfach angehen. Also der Mitarbeiter muss da einfach mit.

Interviewerin: Ja, der sollte sich im besten Fall auch dafür interessieren.

TR: Genau, ja.

Interviewerin: Wenn man jetzt dann vom Erlernten geht, also man hat sich jetzt einen Kurs einfach gemacht, was wird, glaubst du, den Transfer wirklich in die Praxis, also die Umsetzung erleichtern, dass man sagt, dass man das, was im Kurs lernt, auch gut umsetzen kann?

TR: Das Interesse ist das Wichtigste. Der muss sich dafür interessieren und wenn er ihn das im Kurs interessiert hat, dann will er es umsetzen. Also das ist für mich der Schlüssel dazu eigentlich. Und es muss die Arbeit halt auch da sein, weil gewisse Ausbildungen macht man ja oft, wo nicht sofort eine Anwendung da ist. Aber ja, war bei uns eigentlich nicht der Fall bis jetzt.

Interviewerin: Ok. Gut, dann gehen wir zu den Fördermaßnahmen und zwar stelle ich jetzt einfach immer eine Fördermaßnahme vor oder frage dich, ob du Erfahrung damit hast. Wenn du keine hast, erkläre ich dir kurz, um was es dabei geht und wie gesagt, du sagst einfach, ob es anwendbar wäre. Bei Fördermaßnahmen noch kurze vorne weg, geht es wirklich um die Steigerung vom Potenzial vom Mitarbeiter, also eine Persönlichkeitsbildung. Und Bildungsmaßnahmen geht wirklich um die explizite Wissensvermittlung. Also hast du Erfahrung mit Job Enrichment und Enlargement und in welchem Bereich siehst du Vor- und Nachteile?

TR: Nein.

Interviewerin: Also Job Enrichment noch erweitert sozusagen die Verantwortung vom Mitarbeiter, um den einfach ein bisschen zu fördern. Und bei Job Enlargement gibt man dem einfach immer ein größeres Aufgabenfeld, einen größeren Aufgabenbereich, um den einfach in seinem Potenzial zu stärken.

TR: Ja, das mit der, wie war das erste, mit der...

Interviewerin: Enrichment, also man gibt dann halt Verantwortungsbereiche ab.

TR: Das mit der Verantwortung ist, glaube ich, sehr wichtig. Weil sonst schwirrt ein jeder herum, jeder tut viel, aber keiner ist für irgendwas verantwortlich. Das ist aber auch ein schwieriges Thema. Das muss so genau beschrieben sein und wenn es leicht abweicht, also Auswege dürften normal keine da sein. Das ist im Handwerk, glaube ich, schwierig, aber gewisse Sachen müssen so sein. Also in der Arbeitsvorbereitung geht es eh nicht anders, wenn er das ausarbeitet, dann hat er die Verantwortung drüber.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit Fördergesprächen, also mit Mitarbeitergesprächen?

TR: Mitarbeitergespräch hinsichtlich Förderung haben wir eigentlich nicht. Wenn wir sehen, dass ein Bedarf da ist, da wird natürlich kurz gesprochen darüber. Ob es Sinn macht oder ob er sich dafür interessiert. Und dann wird das Thema einfach...

Interviewerin: Ok, aber das Mitarbeitergespräch, wenn es notwendig ist, wird gesucht sozusagen und wird dann...

TR: Ja, es wird keiner gezwungen, dass er zu einem Kurs geht.

Interviewerin: Ja. Habt ihr Erfahrung mit Coaching, also dass ein Externer kommt und einfach den Mitarbeiter weiterbildet?

TR: Nein, gar nicht.

Interviewerin: Siehst du da eine Anwendung dafür oder ist das eher für höhere Positionen geeignet vielleicht, mit mehr Umfang?

TR: Anwendung, ich meine, was ein Riesen- oder was ein Thema wäre, ist das mit der Verantwortung, ja. Dass er wirklich für seine Tätigkeit die Verantwortung übernimmt. Dafür gehört die Tätigkeit aber auch so genau beschrieben, das ist im Handwerk wieder schwierig.

Interviewerin: Wenn es sehr umfangreich ist, ja, sehr wohl.

TR: Ja.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit Mentoring, also dass man wirklich sagt, zum Beispiel bei Lehrlingen, wenn ihr früher welche gehabt habt, dass ein Älterer sich einfach um den angenommen hat und dem dann was weitergegeben hat

TR: Ja, das ist, also das ist sicher gefragt, ja. Ist bei uns auch nicht immer da, also es ist eher so learning by doing. Er muss einfach das Interesse zeigen. Wir haben Lehrlinge gehabt, zwei Lehrlinge, die haben das alles mit links gemeistert. Und dann gibt es wieder einen Lehrling, der kommt einfach nicht mit und checkt das nicht und die Werkstätte und die Mitarbeiter sind auch immer die gleichen. Und da kristallisiert sich dann raus, wer hat jetzt ein Interesse dafür und wer nicht. Weil jetzt die Tätigkeit bis ins letzte Detail zu beschreiben, ist schwierig.

Interviewerin: Ja. Dann gehen wir über zu den Bildungsmaßnahmen und zwar gibt es unterschiedliche Arten von Bildungsmaßnahmen. Man kann sagen, man bildet die Mitarbeiter jetzt on the job weiter, also wirklich während der Arbeit oder near the job, das heißt, in Anlehnung an die Arbeit oder off the job, dass es wirklich eine externe Schulung oder so etwas dann wäre. Was glaubst du, was da am besten bei den Mitarbeitern ankommt oder wo nehmen sie am meisten mit für die Praxis?

TR: Ja, ich glaube, wenn der Betrieb so ist, dass er relativ einfältig arbeitet, muss du ihm extern irgendwo was beibringen. Also ich finde, das ist auch bei sämtlichen größeren Betrieben, die zum Beispiel einen Facharbeiter ausbilden, aber nur gewisse Tätigkeiten im Betrieb machen, dann musst du das eben machen. Bei uns ist es so, dass unser Betrieb relativ vielfältig ist, also wir decken eigentlich ziemlich alles ab, was ein Tischler lernt und machen das im Haus. Somit finde ich, ist das in der Werkstatt relativ gut abgedeckt.

Interviewerin: Gut, habt ihr Erfahrung mit planmäßiger Unterweisung und wird das bei euch angewendet, oder?

TR: Planmäßige Unterweisung machen wir eigentlich nicht, nein, das wird alles so nebenher gemacht.

Interviewerin: Ok, ja, also ohne den expliziten Ablauf mit drei Mal vorzeigen, dann...

TR: Genau.

Interviewerin: Genau. Habt ihr Erfahrung mit Job Rotation? Also, dass man wirklich sagt, der Mitarbeiter geht von einem Bereich zum anderen Verantwortungsbereich oder würdest du sagen, das ist in eurer Größe sowieso abgedeckt vom Betrieb?

TR: Naja, komplett nicht, aber er kommt in sämtliche Bereiche. Also bei uns ist ein jeder in der Handwerksstätte einmal tätig und ein jeder mal in der Oberfläche. Also das ist mit Sicherheit schon da. Auch der Zuschnitt, das einzige, die CNC-Maschine, das ist ein bisschen ein eigenes Ding, da braucht man dann auch die Ausbildung dafür. Aber der Lehrling kommt dann auch dazu. Die Arbeitsvorbereitung ist ein eigenes Thema, also dort kommen sie nicht rein, aber das ist jetzt auch nicht, ja, wir haben, die Tischlertechniker sind Fertigungstechniker, die wir ausgebildet haben.

Interviewerin: Ja. Habt ihr Erfahrung mit der Übertragung von Sonderaufgaben und bringt das den Mitarbeitern was, dass sie da was Neues dazulernen oder ist das dann auch sinnvoll für andere Aufträge vielleicht?

TR: Ja, Sonderausbildungen machen wir jetzt eigentlich nicht extra.

Interviewerin: Also gemeint ist damit, wenn jetzt zum Beispiel ganz spezielles Objekt kommt, zum Beispiel irgendein extrem gerundetes Element mit einer technischen Lösung, die man vielleicht vorab noch nicht gehabt hat, ob man merkt, dass der Mitarbeiter, wenn er sich da dahinterklemmt, dann was Neues dazulernt, was man später nochmal brauchen kann, oder?

TR: Ja, das ist immer wieder der Fall. Also in Hinsicht jetzt auf Sonderteile, gebogene Elemente, also wir haben einen Vakuumsack gekauft, da wird experimentiert, da wird probiert und ja, oberflächentechnisch ist es sehr oft so, dass man ein bisschen experimentiert.

Interviewerin: Ja, habt ihr Erfahrung mit Selbststudium, also dass ihr den Mitarbeiter irgendwo Unterlagen gebt und der bringt sich dann selbst was bei oder er lernt sich dann selbst noch etwas?

*TR: Ja, also wie gesagt, also jetzt beim Christian haben wir das mit dem Zeichenprogramm gemacht. Das war auch unser Arbeitsvorbereiter, der Herr * hat auch die Unterlagen mit nach Hause gekriegt. Wir haben ihm sogar einen Computer mitgegeben und der hat auch daheim gearbeitet damit.*

Interviewerin: Ok. Habt ihr Erfahrung mit web-based-Training, also dass man rein online etwas erlernt, um das dann anzuwenden in der Praxis?

TR: Nein, haben wir gar nicht.

Interviewerin: Sieht man da irgendwo einen Anwendungsbereich oder gäbe es überhaupt E-Learning-Plattformen, wo man sagt, man hat Unterlagen, die interessant wären?

TR: Habe ich mich jetzt ehrlich gesagt noch nicht beschäftigt damit.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit blended learning, wenn man sagt, ok, man lernt teilweise am Computer und teilweise in der Praxis? Ist oft bei CNC der Fall, dass man einfach am Computer mal einen Kurs hat und das dann in der Praxis wieder versucht?

TR: Ja, also wie gesagt, das, an der CNC-Maschine ist eher alles, was berufsschulmäßig ist. Wie wir die Maschine gekauft haben, haben wir natürlich zu dritt die Ausbildung gemacht. Und das hat sich dann herauskristallisiert, dass das einer dann eben weitermacht. Und die weiteren Mitarbeiter sind dann eben die zwei Tischlertechniker, die aus der Lehre das mitgekriegt haben. Und was an der Maschine, ich meine, das, die Erfahrung muss natürlich weitergegeben werden von dem, der das beherrscht.

Interviewerin: Ja. Dann noch eine letzte Frage, eben auf der rechten Seite, ich bin vorher leider nicht genau darauf eingegangen, ist eben der Ablauf, wie man das im Unternehmen als Prozess wirklich durchlaufen könnte, jedes Mal zu schauen, was braucht man eigentlich. Und links wären die Maßnahmen, über die wir gerade gesprochen haben, hinsichtlich der Entwicklungen, von denen wir vorher geredet haben, dass man die handwerklichen Fähigkeiten eher in dem Bereich der Maßnahmen sich beschäftigt. Wenn man sagt, man hat jetzt wirklich digitalen Kompetenzen, kann man auf den Bereich zurückgreifen. Wäre sowas für dich im Unternehmen interessant, einfach nur als Leitfaden im Hintergrund zu sehen, ok, das könntest du probieren oder so könntest du deinen Bedarf ermitteln an Personal oder an Wissen?

TR: Dass man das schriftlich macht, oder?

Interviewerin: Genau, du würdest einen Leitfaden kriegen, einen schriftlichen und könntest das dann halt herziehen, heranziehen.

TR: Ja, ich meine, das, die Grundgedanken hat man eigentlich, ich weiß jetzt nicht, ob man die Betriebe alle so in einen Topf werfen kann, dass das funktioniert. Es ist ja wie jeder Betrieb ein bisschen anders aufgebaut, ein jeder hat andere Tätigkeiten, Tätigkeitsbereiche auch. Ja, wenn, dann muss ein jeder die Maßnahmen für sich selber machen, ja.

Interviewerin: Genau, das wäre nämlich wirklich so als, was gäbe es überhaupt, was könnte man anwenden und im Hintergrund wäre dann beschrieben, wie die Methoden ablaufen, also wie man, wie die genau aufgestellt sind. Und man kann sich dann als Unternehmen einfach selbst eine rauspicken, die für das Unternehmen passt und für die Situation.

TR: Ja.

Interviewerin: Genau. Also du sagst, es ist für, pro Unternehmen dann unterschiedlich.

TR: Genau, ja.

Interviewerin: Gut, dann sage ich danke.

Experteninterview 9 (AU)

Interviewerin: Also erzähle mir etwas über deinen beruflichen Werdegang bzw. deine Erfahrung mit der Entwicklung von Personal und in der Tischlereibranche.

AU: Mein beruflicher Werdegang, ja, der ist sehr gut zu erklären. Im Endeffekt, ich, mein Wunsch und meine Vision war immer schon als Lehrling, einmal selbstständig zu werden. Das, was ich dann auch umgesetzt habe, es war nur eine Frage der Zeit im Endeffekt. Und so ist es dann vor 40 Jahren gekommen. Und habe vor 40 Jahren eigentlich mit zwei Lehrlingen und mit zwei Mitarbeitern begonnen. Es war an und für sich hier nur eine grüne Wiese, ich habe einen Betrieb gebaut. Und habe mit diesen zwei Lehrlingen und mit diesen zwei Gesellen sozusagen, wie man früher gesagt hat, heute sagt man ja Facharbeiter und früher hat man gesagt Gesellen, begonnen und war natürlich eine sehr schöne Zeit. Wir waren wirklich ein Team und der Schwerpunkt Lehrlinge war mir eigentlich vom ersten Tag an, an und für sich bewusst und habe das natürlich die ganzen 40 Jahre, was ich jetzt arbeite, auch so praktiziert.

Interviewerin: Was ist jetzt deine technische Position, deine derzeitige Position, entschuldige?

AU: Meine derzeitige Position ist an und für sich auch leicht zu erklären, ich bin bereits in wohlverdientem Ruhestand sozusagen. Bin aber nach wie vor im eigenen Betrieb, den was beide führen, sozusagen der Lehrlingsbeauftragte. Und beschäftige mich nach wie vor sehr viel eben mit dem Nachwuchs, weil das immer ein Steckenpferd von mir war. Aber natürlich nicht nur der Nachwuchs, sondern auch alle Facharbeiter, die bei uns im Haus sind, sind einfach für uns als Betrieb, für uns als Firma, für uns als Team einfach das wichtigste Element. Ohne gute, perfekte, perfekt ausgebildete Mitarbeiter hat man heute nicht wirklich viele Möglichkeiten. Und das zeichnet uns auch aus, mit unserer Arbeit und einfach mit dem gut ausgebildeten Personal. Und das Personal kann man von meinem Gefühl her sowieso nur heute selbst ausbilden, wenn ich jetzt auf unseren Betrieb zurückblicke, ist es so, wir sind zurzeit 14 Mitarbeiter und von diesen 14 Mitarbeitern haben 10 Mitarbeiter bei uns gelernt. Und sind verblieben und da ist der Dienstälteste bereits 36 Jahre bei uns. Und das spricht auch dafür, das spricht auch dafür, dass ich von unseren 52 Lehrlingen, die wir bis dato ausgebildet haben, kann ich sofort 20 eigentlich aufzählen, die, wie gesagt, 10 Jahre bei uns waren und die führende Positionen bei Mitarbeitern, mit Kollegen, Mitbewerber sind und natürlich auch einige darunter, die sich in die Selbstständigkeit gewagt haben und auch erfolgreich die Selbstständigkeit führen.

Interviewerin: Und das Unternehmen hat jetzt 14 Mitarbeiter in der Werkstatt oder insgesamt?

AU: Wir sind insgesamt 14 fremde Mitarbeiter und vier sind familienintern, die ich hier nicht dazugezählt habe. Insgesamt sind wir ca. 18 Leute, die eigentlich an diesem Unternehmen, so wie das Unternehmen momentan dasteht, tätig sind.

Interviewerin: Ok, sehr gut. Dann frage ich dich jetzt gleich zur Entwicklung in der Arbeitswelt derzeit, was siehst du derzeit an Schwierigkeiten bei der Personalsuche oder gibt es da Schwierigkeiten?

AU: Naja, es ist, es beginnt ja grundsätzlich schon einmal, wenn ich heute mit den Lehrlingen, mit der Lehrlingsaufnahme, mit der Lehrlingssuche schon gewisses Problem habe, dass hier nicht mehr dieses Personal, diese Lehrlinge ausgewählt werden können, dann, das ist wie ein Rattenschwanz. Das geht natürlich dann weiter, dann sind ja keine Facharbeiter, gute Facharbeiter am Markt. Dann, wenn man jetzt speziell Facharbeiter sucht, tut man sich dann irrsinnig schwer. Es ist von meinem Gefühl her einfach so, nicht nur von meinem Gefühl, der Gute, der hat seine Arbeit, den wird auch kaum einer weglassen. Der wird auch dementsprechend entlohnt, sodass wirklich das Arbeiten auch noch einen Spaß macht und auch die Sinnhaftigkeit drinnen erkennen kann. Und natürlich, in dem Fall, dass man

einfach selber ausgebildet hat, das Suchen direkt jetzt von Facharbeitern ist extrem schwierig. Da muss schon irgendwo mit einem Betrieb etwas passieren, dass man dort dann eventuell zu guten Mitarbeitern kommt. Oder, so wie jetzt, was wir auch festgestellt haben, dass einfach das Ausland sehr stark zu uns hineindrängt, nicht nur jetzt der Osten, auch der Westen im Endeffekt. Aber das ist halt auch meistens die, die halt dann einfach verkrampt und verkrampt einen anderen Weg, eine andere Situation, eine andere, ein anderes Bundesland suchen und dort einfach vielleicht Fuß zu fassen sozusagen.

Interviewerin: Wie hoch ist das Potenzial, die Mitarbeiter, also die bestehenden, so zu entwickeln, dass man einfach weniger neues Personal brauchen würde?

AU: Naja, ich sage einmal Folgendes, wir haben immer versucht, einfach, Mitarbeiter ist einmal so wie ein Kunde ein König. Man muss den Mitarbeiter einfach wirklich behandeln, als wie wenn man, ja, einfach, bei uns ist der Mitarbeiter ein Familienmitglied. *Wir sind so familiär und versuchen einfach, Geben und Nehmen. Das ist ein gegenseitiges Spiel, was wir da haben und versuchen natürlich auch, allen unseren Mitarbeitern einfach eher zwei Schritte entgegen zu gehen, zum Beispiel auch, wir sind einfach so gesehen, glaube ich, sehr sozial. Und nur mit dieser Art und Weise kannst du auch langfristig einen guten Facharbeiter, Mitarbeiter in deinem Team halten dann im Endeffekt.* Wenn der zum Beispiel mit, was weiß ich, mit dem Arbeitsklima oder mit den Anforderungen und Vorgaben für sich selber nicht zurechtkommt, wirst du es immer schwer haben. Und deswegen ist es wichtig, einfach in einem Team einen Konsens zu finden, wo man sagt, wir gehören alle zusammen. Wir sitzen alle eigentlich im gleichen Boot. Und wenn wir alle gleichmäßig gut rudern, dann geht es uns allen gut im Endeffekt. Wenn einer dagegen rudert, dann haben es die anderen einfach schwieriger, weil man da einen Widerstand hat. Für uns war natürlich auch immer eine Weiterbildung auch ein Thema zum Beispiel. Wir haben vor zig Jahren unseren Betrieb ISO-zertifiziert, das ISO-Zertifizieren hat eigentlich seinerzeit den Grund gehabt, einfach wirklich Input, Output und vor allem eine gewisse Disziplin in die Firma, in den ganzen Ablauf reinzukriegen zum Beispiel. Das heißt, Disziplin, dass man einfach wirklich eine Mülltrennung macht, dass man einfach wirklich die Sinnhaftigkeit des, vom Arbeiten und für die Zukunft einfach dort drinnen sieht. Und das ist nichts anderes als wie einfach Spielregeln aufzusetzen und diese Spielregeln dementsprechend zu befolgen und nicht zu ignorieren. Und ich glaube, wenn man da einen klaren Weg geht, zeigt, das muss man auch selber vorleben, nur mit dem Vorleben geht das auch, weil wenn ich hudriwudri bin, altes Sprichwort, wie der Herr, so das Gescherr. Im Endeffekt, es sind auch gewisse Dinge, wo man sagt, ok, wenn es auch nicht immer so lustig ist, aber man muss es einfach, aber grundsätzlich ist es heute so, wenn ich es wirklich heute betrachte, musst du einfach eine Familie bilden im Betrieb. Und wir haben noch die Möglichkeit, weil wir nicht zu groß sind. Mit, ich sage einmal, mit 14, 15 Mitarbeitern funktioniert das Ganze, dieses Spiel. Und vor allem ist auch wichtig, die Familie mit zu integrieren auch. Familie dabei zu haben, weil, da werden sehr oft gewisse Dinge ausgesprochen oder nicht ausgesprochen und ist ja oft auch entscheidend dann, ob es einem da gefällt oder nicht gefällt. Und das ist auch ein wichtiges Thema dabei.

Interviewerin: Ja, schätzt du, wenn man jetzt einen Personalbedarf hat an neuem Personal, dass man dem mit der Entwicklung der eigenen Mitarbeiter, also der Weiterbildung derjenigen im Betrieb, entgegenwirken kann oder das hinauszögern kann?

AU: Naja, das ist natürlich grundsätzlich, wenn man jetzt eine, wir versuchen einmal grundsätzlich, die Lehrlinge, die wir ausbilden, auch zu behalten jetzt. Soweit der Bedarf da ist. Wir haben natürlich auch Zeiten gehabt, wo wir überproduziert haben, also das heißt, wo die Lehrlinge noch leichter zum Kriegen waren, wie man eigentlich, ja, heute ist es so, heute kriegt man weniger, heute macht man mehr Qualität. Man hat früher auch eine gewisse Quantität ausgebildet, das war einfach so, weil ein gewisser Überhang da war. Die Geburten sind zurückgegangen und dadurch sind auch die Jugend zurückgegangen und jetzt versuchen wir halt, die dann einfach zu halten. Und die halt dann einfach mit zu integrieren in unser Schema. Aber das, sobald sie lernen, sind sie sowieso in diesem Schema drinnen und automatisch sind sie mitinvolviert. Wenn ich jetzt einen Externen, einen Fremden aufnehme, ist heute auch nur so möglich, dass man ihn einfach einmal zuerst, zuerst einmal einfach abfragt alles, was weiß ich, sein ganzes Fachwissen und so weiter. Soweit, wie es geht. Und dann ihm an und für sich schon unsere Spielregeln mitzugeben und dann sieht man auch, entweder nimmt er es an oder er nimmt es nicht an. Sonst ist das irrsinnig, ja, ich kann es nur so beschreiben.

Interviewerin: Wie wichtig ist die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten in der Branche?

AU: Die handwerklichen Fähigkeiten sind für mich auch ein, ich will nicht sagen Steckenpferd, aber ich sage immer wieder, das Handwerk beginnt eben mit der Handarbeit, sowie schon das Handwerk sich nennt. Man muss als Handwerker gewisse Fingerfertigkeiten, gewisse Tätigkeiten können, dann kann man auch eine große Maschine und anderweitige Sachen bedienen. Ich kann es mir nicht vorstellen, wenn ich einfach sage, gibt es ja auch viele Überlegungen, ich bin ja auch bei diesen Überlegungen dabei, ist es eigentlich noch zeitgemäß, wie wir jetzt die Lehrlinge ausbilden. Ist es notwendig, eben zu üben, was heute eh kein Mensch mehr verkaufen kann, weil es ihm keiner abkauft. Oder wollen wir in Schönheit sterben dabei, nein, grundsätzlich ist es, wenn er das beherrscht als Handfertigkeit, dann sage ich, beherrscht er auch das andere. Weil ein Kind fängt ja auch mit kleinen Schritten zum Gehen an und das läuft, steht ja auch nicht, kommt nicht auf die Welt und steht auf und läuft, sondern braucht einfach eine gewisse Zeit und genauso ist es auch in einer Lehre. Das sind einfach kleine Schritte und wenn er diese Schritte beherrscht, dann macht er den nächsten Schritt und dann wird er irgendwann gehen können. Und dann wird er auch letzten Endes das produzieren können, so sehe ich das.

Interviewerin: Ja, ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken bzw. wären diesbezüglich Maßnahmen interessant, damit ihnen einfach auch möglich wird, länger im Betrieb zu bleiben, dass man sagt, man entwickelt sie auf Arbeitsplätze hin, die sie auch machen können, wenn sie vielleicht körperlich schon Einschränkungen oder Probleme haben?

AU: Grundsätzlich ist es einmal so auch, dass man versucht, ein junges Team zu haben. Aber das heißt trotzdem nicht, dass ich jetzt sage, dass heute ein 50jähriger, ein 55jähriger, natürlich hat der vielleicht schon gewisse körperliche Einschränkungen, aber sein Fachwissen, und der hat halt wieder andere Stärken. Es ist sicher eine Schwäche dabei, je älter man wird, dass man halt einfach gewisse Dinge nicht mehr so handhaben kann. Aber grundsätzlich brauchen diese Menschen auch eine Beschäftigung und die machen halt das wett mit ihrer Erfahrung und mit, einfach mit ihrem Wissen. Und auch ihr Wissen dann wieder an Junge weiterzugeben. Und irgendwann kommt jeder Betrieb in eine Situation, wo der Altersschnitt etwas anders wird. Wir sind momentan eben in der Lage, ich habe in den 40 Jahren, sind

bei uns vier in Pension gegangen und haben jetzt so gesehen ein junges Team im Endeffekt. Ein schlagfertiges, junges Team, wenn man das so sagen kann.

Interviewerin: Ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant?

AU: Ja, es ist, ohne diese Digitalisierung und einfach diese Modernisierung, die wir heute haben, es ist eigentlich nicht mehr anders möglich und denkbar. Auch die ganze technische Ausrüstung heute ist das Nonplusultra, es ist auch heute so, dass du, wir sind in der Lage, alle Möbel zu machen. Aber gewisse Sachen nicht mehr ganz schlagfertig zu machen, sodass ich auch sage, ich habe was verdient dabei. Und gewisse Dinge kannst du gar nicht machen im Endeffekt. Wenn man nicht wieder mit einem anderen Betrieb einfach kooperiert. Der zum Beispiel besser ist im CNC-Bereich und, und, und. Und das sind ja bei uns natürlich Dinge, die hier, das muss, das hat ein jeder Betrieb anders gelagert. Es gibt Betriebe, der sagt, für mich ist, was weiß ich, ein CNC ein No Go, weil ich lasse das extern machen. Für das, was ich eben brauche, zahle ich das und das ist mir 10 Mal billiger, als wie wenn ich sowas investiere. Ist auch richtig, ja. Und dann gibt es wieder Betriebe, die einfach sagen, was weiß ich, diese hochkomplizierten Sachen mache ich gar nicht, weil das sollen die anderen machen. Ich bleibe bei den Dingen, was ich mit meinen Standardmaschinen machen kann. Und, aber grundsätzlich, die Entwicklung generell und der Trend geht aber in diese Richtung, dass man heute einfach seinen Betrieb wirklich total modernisiert, technisch modernisieren muss, um auch Mitarbeiter zu kriegen, weil es gibt heute, die Jugend kann oder will nur mehr mit der Technik arbeiten. Das ist der Punkt auch dabei, denn der geht, der hat auch keine Scheu, irgendwo zu einem Kasten zu gehen und dort drauf sich, das zu bedienen und so weiter. Und deswegen, hier führt kein Weg vorbei. Ist auch richtig so, aber es ist natürlich jeder Betrieb anders gelagert, jeder hat seine Strukturen anders. Kommt natürlich auf jeden einzelnen darauf an dann.

Interviewerin: Wie lange, meinst du, behält spezifisches Wissen jetzt in der Branche an Gültigkeit? Also wie häufig tauchen neue Arbeitsweisen, Technologien oder eben auch Materialien auf?

AU: Ja, das ist natürlich sehr kurzfristig geworden. Früher hat man ein bisschen weiter vorausschauen können und da hat man gewusst oder hat man an und für sich mit relativ wenig Materialien gearbeitet. Aber heute, die Modernität, die heute da ist und diese vielen Materialien, die, mit denen wir heute als Tischler konfrontiert sind, ist enorm. Das ist, ob das jetzt Glas ist oder Stein ist, ob das Holz ist, ob das Kunststoff ist, ob das Stoffe sind, mit all diesen Teilen, ist eigentlich unser Werkstoff. Und ich glaube, dass da, dass wir da schon irgendwo ein bisschen am Höhenpunkt angelangt sind, aber trotzdem noch nicht dort, wo es wirklich hingehen wird, die ganze Geschichte. Also, allerdings, man muss natürlich auch wieder die Kehrseite ein bisschen sehen, das, was einfach das Corona vielleicht auch wieder ein bisschen gebracht hat, einfach ein bisschen zurück zur Normalität zum Beispiel. Weil irgendwo sind wir am Plafond. Wo haben wir noch Steigerungen und so weiter. Und irgendwann muss da von mir aus gesagt werden, jetzt ist irgendwo, jetzt ist irgendwo Schluss zum Beispiel. Und das sind die Dinge, deswegen, aber von den Materialien her sind wir natürlich schon gefordert. Das muss man schon sagen. Und man muss sich aber mit jedem Material, das man bearbeitet, auch nicht nur ein bisschen auskennen, sondern da muss man sich zu 100% auskennen, weil sonst erleidet man da auch wieder einen dementsprechenden Schiffbruch.

Interviewerin: Das stimmt. Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?

AU: Ja, also ich finde es als ganz wichtiges Element, dass man sie einfach bindet, in dem Sinn, man kann sie nicht knebeln, aber man kann sie binden in dem Sinn, dass man sie einfach, ja, dass wir einmal ein gutes Team sind, dass wir gewisse Schulungssachen machen auch. Gewisse Dinge anbietet und die aber in dem Sinne nicht ganz kostenlos anbietet, sondern dass man wirklich sagt, pass auf, ich gebe dir die Chance, mache da die diese CNC-Ausbildung, wir bezahlen die, aber ich brauche auch eine gewisse Verbindlichkeit und eine verbindliche Zusage oder Abmachung, dass das natürlich auch eine gewisse Zeit hält. Weil es ist immer wieder ein Geben und ein Nehmen. Es ist nichts anderes. So sehe ich das da im Endeffekt, so diesen Punkt.

Interviewerin: Findest du, besteht die Notwendigkeit derzeit, noch Minderheiten wie jetzt Frauen in der Branche zu fördern?

AU: Wir haben das eigentlich schon immer gemacht. Ich habe jetzt ein Mädchen als Lehrling wieder aufgenommen im Endeffekt. Und wie gesagt, ich komme gerade von einer Schule, polytechnischen Schule, wo ich eigentlich ja speziell den Tischlereiberuf, speziell das 4. Lehrjahr, wo wir den Schwerpunkt Planung und Produktion haben. Und was natürlich gerade für Frauen, für Mädchen einfach sehr gut anzuwenden ist. Weil einfach Mädchen auch sehr oft kreativer sind wie Jungs. Und dadurch kann man denen auch und muss man denen auch die Chance geben, diesen Beruf zu erlernen. Ich selbst spreche aus Erfahrung, eigene Tochter, die eigentlich die Höhere für Wirtschaftsberufe gemacht hat und dann fertig gewesen ist und dann nach Hause gekommen ist und gesagt hat, Papa, das ist sicher nicht mein Job, den ich mein Leben lang machen möchte. Ich möchte Tischler lernen. Hat dann am zweiten Bildungsweg Tischler gelernt, hat dann die Meisterprüfung gemacht, die Meisterschule gemacht, die Prüfung gemacht, nach England gegangen und heute führt sie den, mit dem Sohn, mit dem Hans-Peter, den Betrieb. Beide führen, sind unsere Nachfolger.

Interviewerin: Siehst du die Notwendigkeit, dass man Mitarbeiter mit Migrationshintergrund stärker fördert bezüglich der Sprache, der Qualifikationen?

AU: Von Mitarbeitern im Unternehmen, naja, es ist grundsätzlich, wie soll man das richtig sagen, grundsätzlich ist es so, wenn auch eine gewisse fachliche Komponente vorhanden ist, ist es natürlich wichtig einfach, dass er einmal, wenn ich den integrieren kann, er muss sich auch selber dementsprechend weiterentwickeln. Er kann aber sich nicht nur verlassen, dass ich das mache. Sondern er muss sich schon selber einmal wirklich so am Riemen reißen und sagen, ich will. Ich will hier bleiben, ich will mich hier integrieren, muss auch dann all unsere Spielregeln einhalten, die wir haben und nicht irgendwelche anderen. Das ist ein Thema, das sicher nicht einfach ist im Endeffekt zu erklären und auch vor allem dann praktisch zu führen. Wie gesagt, ich bin gerade draußen gewesen im Poly, da sind ja sehr viele Ausländer auch drinnen. Und man kann es natürlich allen, nicht alle in einen Topf reinwerfen. Es gibt sicher, wie überall, Ausnahmen. Gibt es auch dort dabei, die sich wirklich voll integrieren wollen, die einfach wirklich da sein wollen. Und die man eigentlich als vollwertiger Österreicher sieht im Endeffekt. Aber halt nicht so einfach das.

Interviewerin: Dann gehen wir zur Personalentwicklung jetzt bei euch im Unternehmen oder zum Personalmanagement.

AU: Bei uns, ja, bei uns ist momentan Gott sei Dank oder generell auch ist es einfach so, dass wir in der glücklichen Lage sind, keine Fluktuationen von Mitarbeitern zu haben. Dass man, was weiß ich, alle fünf Finger lang Mitarbeiter suchen muss und so weiter. Das haben wir nicht, Gott sei Dank, aber das ist ja dann wieder zurück zu führen an und für sich auf das Zusammenarbeiten, auf ein Team zu bilden und jeden als 100% zu akzeptieren. Das ist das Ganze. Und dadurch funktioniert es auch gut im Endeffekt. Das mit dem Nachwuchs wird sich wieder von meinem Gefühl her, wird wieder ein bisschen anziehen, dass wieder der Gedanke kommen wird von, hoffentlich von mehreren, einfach dass das Umdenken da ist, wieder einen handwerklichen Beruf zu erlernen. Und ich merke es ja selber, wir haben heuer zwei Lehrlinge aufgenommen, wir hatten aber die letzten zwei Jahre keine Chance, einen aufzunehmen, weil sich keiner angeboten hat zum Beispiel. Weil einfach die Qualität nicht das, was wir, die Anforderung, die wir gestellt haben, einfach nicht gekriegt haben. Und heuer haben wir wieder seit zwei Jahren das Glück, einfach zwei, die wirklich gut sind, aufzunehmen. Grundsätzlich ein Punkt zu den Lehrlingen noch, wieso es so ist, dass einfach, ja, es ist gewisses Umdenken schon in der Familie zuhause, bei sehr vielen, aber was für mich in wenigen einfachen Worten auszudrücken ist, es fehlen uns die gesunden Bauernbuben. Nicht abwertend gesagt, Bauernbuben, sondern die Bauernbuben, die daheim etwas tun müssen, die daheim etwas angreifen, die kennen das und die schätzen das auch. Und der will das auch. Wenn jetzt heute einer, ein Lehrling zuhause oder ein Jugendlicher, der irgendwo in einer Wohnung wohnt, dort, wo die 100 Quadratmeter Wohnung haben und die Eltern höchstwahrscheinlich geschieden sind und nur ein Teil da ist und die, der eine Teil erst am Abend heimkommt, ja, wie, der kann das nicht können. Und der kriegt es auch in keiner Form mit, dass er weiß, wie wichtig es ist, eine Lehre zu machen oder etwas zu lernen. Das geht jetzt gar nicht um ein Handwerk, sondern generell etwas zu lernen, um einfach einmal Geld zu verdienen, um einfach einmal mich selbst und die Familie versorgen zu können. Das ist es.

Interviewerin: Gut, vollzieht ihr im Unternehmen jetzt wirklich Personalentwicklung außerhalb der Lehrlingsausbildung bzw. habt ihr da dazu einen fixen Prozess, den ihr einfach durchläuft als, in Besprechungen oder in der Planung?

AU: Grundsätzlich ist es einfach so, dass wir einfach eine Wertschöpfung brauchen im Endeffekt. Und diese Summe von Wertschöpfung nur mittels einer gewissen Kapazität möglich ist. Und da ist dann immer wieder halt die Frage auch, da ist auch wieder jeder Betrieb separat und eigens anders gelagert, meiner Meinung nach, wenn ich einfach sage, ich mache jetzt mit meinen 10 Mitarbeitern plus einem gewissen Steigerungsprozentsatz drinnen diesen Umsatz, dass ich einfach, dass mein Werk rennt sozusagen, ansonsten gibt es nicht wirklich weitläufig eine Planung. Jahre hinaus geht heute sowieso nicht, weil auch Aufträge die letzten Jahre je nachdem, wie man arbeitet, wenn man im öffentlichen Bereich ist, einmal ganz stark da sind und dann wieder schwächer sind. Da ist natürlich die Situation dann so, wir haben heuer auch die Situation gehabt, dass wir Leiharbeiter dazunehmen müssen. Da ist natürlich dann schon einfach der Gedanke einfach so, wir, um dieses Projekt bewältigen zu können, brauchen wir einfach für da dazu mindestens vier Leute, die uns einfach über zwei Monate einfach über diese Hürde drüber bringen. Und da ist halt auch, es gibt zwar sehr, sehr viele, aber unter den sehr vielen Ein-Mann-Betrieben, wenn ich das so sage, sind halt auch sehr viele dabei, die unbrauchbar sind. Oder die an und für sich genau unserem Laben, unserer Qualität nicht entsprechen. Weil wir müssen uns ja noch unseren Gegebenheiten, der muss dieses Anforderungsprofil erfüllen können, das, was wir an unseren Kunden sozusagen tagtäglich geben. Und das ist auch eine gewisse Schwierigkeit, das haben

wir heuer auch ein bisschen am eigenen Leib gespürt im Endeffekt. Aber wir haben es dann hingekriegt, in dem Fall, dass man auch diesen Leiharbeitern einfach wirklich die Rute gestellt hat und einfach gesagt, meine Herren, das sind unsere Spielregeln, so ist es, auch wenn ihr zurzeit nur Leiharbeiter seid bei uns, aber wir bezahlen das. Das ist euer Verlangen, wir zahlen es auch und wir verlangen aber auch die Qualität und diese Arbeit. Ist Gott sei Dank zum Großteil dann aufgegangen und gefruchtet. Aber es sind trotzdem gewisse Dinge, wo man nachher dann sagt, Gott sei Dank, dass dieser Auftrag abgeschlossen ist und dass man momentan auf diese Leute nicht angewiesen ist. Weil wir decken ja normalerweise unsere Sache selbst ab. Wir haben ein Montageteam, das sind zwei Leute, wir decken das mit unseren Leuten ab. Aber es gibt halt Situation und das war heuer der Fall, dass wir es nicht abgedeckt haben, weil diese ganzen Lieferungen zu einem Zeitpunkt zusammengefallen sind und dann haben wir die Schwierigkeiten. Aber dazu ist es ja auch wieder so, deswegen gibt es ja diese Ein-Mann-Betriebe, dass man mit denen kooperiert dann im Endeffekt. Es ist ja auch wieder nichts anderes als wie eine gegenseitige Befruchtung und ja.

Interviewerin: Ja. Um jetzt nochmal auf den Prozess, der da abgebildet ist, zurück zu kommen, habt ihr als Unternehmen strategische, einfach die Unternehmensziele festgelegt oder was muss gegeben sein immer, dass ihr die festlegen könnt, wovon sind die abhängig?

AU: *Naja, ich meine, grundsätzlich ist so, wie eine Jahresplanung zu machen ist oder gemacht wird im Endeffekt, dass man sagt, was weiß ich, das ist unser Ziel für die nächsten zwei Jahre, machen wir es auch oder sollen wir es auch mit den Mitarbeitern bzw. mit dem Personal machen. Aber beim Personal ist es halt, glaube ich, wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, wie du das sagst, dass man einfach, ist nicht immer abschätzbar dann zum Beispiel, weil es kann ja irgendwas, man geht einmal grundsätzlich aus, dass man mit diesem Team einmal das macht das Ganze. Aber es kann dann trotzdem gewisse äußere Einflüsse kommen im Endeffekt, die vielleicht ein bisschen anders sind und da muss man halt dann auch dann reagieren, wenn es einfach notwendig ist. Aber sonst haben wir nicht jetzt vor, wirklich zu sagen, ok, und wir wollen uns um das Doppelte oder um ein Drittel vergrößern. Und da müssen wir einfach Personal suchen. Wir sind im, also Größe angelangt, wo wir sagen, das ist vom Verkauf her von uns möglich. Weil da gibt es ja auch Grenzen, der Tag hat einmal nur 24 Stunden, es sind Grenzen da, was man wirklich verkaufen kann. Und nach dem richtet man dann natürlich auch sein ganzes Ziel sozusagen. Und für die Mitarbeiter ist es an und für sich auch wichtig, die zu wissen, das, was weiß ich, Ziel ist, zwei Millionen Umsatz zu machen. Und den kann man aber nur dann machen, wenn wir wirklich alle anpacken. Und das muss man halt immer wieder laufend praktizieren, sagen und so weiter. Es ist mit einem sagen nicht abgetan. Weil man vergisst wieder sehr vieles. Es ist zwar irgendwo im Hinterkopf, aber ist wieder wichtig, bisschen gestoßen zu werden, um dort einfach anzugreifen.*

Interviewerin: Wenn wir jetzt von dem Prozess ausgehen, dann hätten wir eben die Unternehmensziele, wie ihr gemacht habt, alle zwei Jahre, die ihr dann einmal vorausplant. Und dann schaut man sich im nächsten Schritt an, wie wir gerade gesprochen haben, über das Personal, ok, was braucht meine Organisation einmal. Dafür brauche ich dann neue Maschinen, um die Ziele zu erreichen. Daraus, das wäre in der Organisationsanalyse. In der Aufgabenanalyse schaut man dann, ok, was wirft das auch für neue Aufgaben auf. Zum Beispiel jetzt die CNC-Programmierung. Und in einem dritten Schritt schaut man dann, ok, habe ich Personen, die das können oder muss ich da jetzt noch einen Schritt gehen.

AU: Extern welche dazu tun.

Interviewerin: Genau oder muss ich Personen schulen.

AU: Ja.

Interviewerin: Ist das für dich, deckt das die Bereiche der Analyse ab, also das ist für ein Unternehmen praktikabel anzuschauen oder sinnvoll, sich das einmal in den Schritten anzusehen, was man da braucht und was man hat?

AU: *Ja, ich meine, grundsätzlich, gerade in dieser neuen Technologiesgeschichte und in dem ganzen CNC-Bereich ist es an und für sich so schon, du musst nach vorne schauen. Erstens ist es auch so, du brauchst dazu das richtige Personal. Und richtiges Personal heißt, den musst du auch ein bisschen binden, dass du all diese Schulungen, all diese Aufwendungen, die dazu notwendig sind, um dieses Gerät dann auch dementsprechend zu beherrschen, da muss man einmal grundsätzlich binden einen. Vorausschauend dabei, dass man, wenn man sich so positioniert, dass ich so eine Maschine habe, ist es an und für sich auch so, da muss und soll der Durchfluss, muss ja schneller gehen dabei. Was aber sicher, am Anfangsstadium mit Sicherheit nicht der Fall ist, bis das einmal richtig rennt das Ganze. Und da ist dann natürlich schon die, da fällt jetzt wieder dann die Personalgeschichte rein, brauche ich jetzt mehr oder will ich mir mit dieser Maschine zwei Leute ersparen oder was. Das ist einfach ein Prozess auch, der diese Einrichtung mit sich bringt. Ich persönlich kann nur sagen, dass man sich niemanden erspart, mit Sicherheit nicht, weil einfach diese Anforderung wirklich groß ist. Und dass man heute, speziell wenn man da einfach ganz vorne mitmischt, einfach mindestens zwei, drei Leute braucht und sobald man sowas hat, tut man sich auch ein bisschen die ganzen Sachen auch eingrenzen, in dem Sinne oder nicht eingrenzen, sondern da kann man in das Problem kommen, dass man ein bisschen an die Wand gedrückt wird zum Beispiel. Deswegen auch da wieder, egal, wenn sowas ist, glaube ich, nur in Form von einfach interessant zu machen für den Mitarbeiter, dass er dort daneben einfach ein Erfolgserlebnis hat, ohne mit dem Hintergedanken zu spielen, ok, wenn der mir das nicht gibt, dann gehe ich zum nächsten und hin und her. Da darf nicht das Geld an erster Stelle stehen, sondern da muss das Geld erst an 5., 6. Stelle kommen, da müssen vorher andere Punkte für den wichtig sein. Und die sind meiner Meinung nach wichtig, eben dort einfach hinzuführen und wenn es halt gelingt, immer gelingt es ja auch nicht. Muss man auch dazu sagen.*

Interviewerin: Welche Hürden oder Herausforderungen gibt es jetzt, wenn man die Schulungsmaßnahmen oder die Fördermaßnahmen auswählt bzw. auch in der Durchführung?

AU: *Naja, ich meine, wir haben unsere Schulungen, die wir gemacht haben, wir haben doch einige Sachen gemacht, die sind teilweise, sage ich, über Freizeit gemacht worden auch. Und teilweise über Arbeitszeit gemacht worden. Und dort sind wir dann soweit auch, das wird auch akzeptiert, sich freiwillig da einzubinden und freiwillig dann weißt, dass das auch für die Zukunft passt. Man kann nicht nur natürlich alles umsonst verlangen, das geht gar nicht. Aber man kann etwas verlangen. Es muss halt ein bisschen im Rahmen sein, ja. Die Erfahrung haben wir gemacht auch dabei. Weil wir haben auch Freitags Schulungen gemacht, wo wir, was weiß ich, lange, kurze Woche haben und das heißt, dass fünf Stunden oder auch immer wie, ja, funktioniert. Es ist allerdings ja eh nicht, was weiß ich, ein Regelfall, weil Schulungen, das machst du ja, was weiß ich, vierteljährlich oder halbjährlich oder einmal im Jahr. Es*

kommt immer darauf an auch, was muss ich rüberbringen, was muss der dort machen oder auch immer wieder.

Interviewerin: Ja. Wenn es jetzt dann vom Transfer vom Erlernten in die Praxis geht, siehst du da manchmal Schwierigkeiten, also von der Mitnahme des Erlernten einfach in den betrieblichen Alltag?

AU: Ja, ich meine, es hängt einfach, und das kommt auch darauf an, wie ich einmal grundsätzlich meine Jugend ausbilde, deswegen ist es bei uns einfach so, ich rede jetzt wirklich von uns hauptsächlich, weil das ist mir am nächsten im Endeffekt. Ich weiß es aber auch von vielen anderen, weil ich einfach als Lehrlingswart mit sehr vielen Lehrlingen zu tun gehabt habe und einfach weiß, was dort passiert. Und bei den Lehrabschlussprüfungen ich zu Informationen komme, die außergewöhnlich sind. Aber wenn ich jetzt meine hernehme, für uns war es halt oder ist es heute noch immer wichtig, nicht nur war, sondern auch einfach den Lehrling so schnell wie möglich auch produktiv zu machen, dass er was hat davon, dass der Betrieb was hat davon. Und sobald er merkt, ich bin da gefordert, dann wächst er ja. Der wird ja automatisch größer, weil er einfach eine Aufgabe kriegt und weil seine Aufgabe auch verkauft werden kann. Dass er einfach weiß und spürt, Bursche, wenn du das machst, das musst du so machen, dass ich das nicht einheizen tue, sondern dass ich das verkaufen muss. Und dafür müssen Kunden zahlen. Und wenn sie eben zahlen, musst es aber auch in Ordnung sein. Sonst zahlen es mir die Kunden nicht. Und das muss man denen transportieren auch und er wird auch da einsichtiger sein und wird, ich meine, ich habe momentan gerade auch so einen Lehrling, es ist so wie der Wolfgang bei euch auch im Endeffekt, ich habe so einen, das ist so ein richtiger Bauernbub, der ist jetzt im 4. Lehrjahr, ja, der wächst jetzt, das ist extrem. Der kriegt jetzt von uns Arbeiten, ich meine, ich sehe es ja anders. Ich sehe es ja so, der wäre ja bei einer normalen Tischlerlehre jetzt schon Facharbeiter. Der wäre schon was, der muss ja schon Arbeiten erledigen. Aber das hängt sicher und das kommt sicher auf den Betrieb drauf an. Weil es gibt Betriebe, wo du im 4. Jahr oder fünf Jahre lernen könntest und er auch nichts können tut.

Interviewerin: Das kann leicht sein, ja.

AU: Das gibt es im Endeffekt, deswegen ist eben gerade die Ausbildung, ist an und für sich eine Schiene, wenn die einer noch wirklich ernst betreibt, ist es viel Arbeit, aber wenn er es geschnallt hat und wenn sie es machen, dann kommt aber auch sehr viel zurück. Es ist, muss man sicher sagen, es ist, ich sehe es halt einmal am allerbesten, wenn ich dann Lehrabschlussprüfungen mache und wenn du sie fragst, was sie gemacht haben und wenn sie mir dann erzählen, dass sie in den drei Jahren oder in den vier Jahren außer zusammengekehrt oder geschliffen nichts anderes haben, dann weißt du, im Endeffekt gibt es zwei Dinge, entweder war der Lehrlinge nicht mehr in der Lage zu machen...

Interviewerin: Ja oder der Betrieb hat es nicht gefördert.

AU: Oder der Betrieb hat eigentlich die Ausbildung, ist neben der Ausbildung vorbeigegangen ein bisschen. Oder ist der Betrieb so groß, dass sich um diese, für die Ausbildung die zu wenig können. Ich habe die Feststellung gemacht, dass die großen Betriebe jetzt besser ausbilden als wie die ganz kleinen Betriebe. Und zwar, weil der Große einfach sieht, meine Chance geht nur über die Lehrlingsausbildung, über eine gute und die dann, wenn es irgendwie möglich ist, einfach zu halten. Einen Facharbeiter extern reinzukriegen, ist viel, viel schwieriger. Ist ja auch ein viel längerer Prozess wieder, bis du den, bis der deine Spielregeln wieder kennt. Und der Lehrling kennt sie aber, die Spielregeln schon.

Interviewerin: Zum Prozess gibt es noch eine Frage, der letzte Schritt wäre dann die laufende Evaluierung eben. Hat die Fördermaßnahme funktioniert, die Bildungsmaßnahme. Macht ihr das als Betrieb, einfach zu schauen, hat das gegriffen, muss man da das nächste Mal anders ansetzen?

AU: Wir haben, wie gesagt, wir haben ja unseren Betrieb einmal ISO-zertifiziert vor vielen, vielen Jahren. Hat letzten Endes wahnsinnig viel gebracht intern. Nach außen hin nicht, das ist, aber intern hat es wahnsinnig viel gebracht. Und wenn ich jetzt einfach sage, man muss natürlich das evaluieren immer wieder nachher, weil sich einfach Dinge verändern. Die verändern sich und die, es gibt auch Dinge, die werden einfach vergessen. Es hat jeder Mitarbeiter von uns eine Mappe, wo genau sein Aufgabenbereich drinnen dokumentiert ist zum Beispiel. Der ist für diese Maschine zuständig, der ist für die zuständig. Das musst du ständig immer wieder wiederholen, erneuern und, sonst wird das auch trotz dieser Geschichte, einfach vergessen, ja. Aber es ist einfach so, dass man, wenn ich jetzt bei mir schaue, ich war so viel unterwegs extern, weil ich so viele Dinge außer meiner Tätigkeit daheim gemacht habe, für die Öffentlichkeit und was weiß ich, über 30 Jahre in der Innung zum Beispiel, international war ich unterwegs bei den Berufsolympiaden und so weiter. Ich bin 12 Tage bei einer Berufsolympiade von daheim weg gewesen und der Betrieb ist trotzdem immer gelaufen. Und der ist deswegen gelaufen, weil einfach wirklich wir immer und heute noch ein Team sind. Und das ist das Um und Auf eigentlich dabei heute. Natürlich auch hin und wieder, wie man so schön sagt, mit Speck fängt man Mäuse, es gehört natürlich auch dazu. Und wenn man mal irgendeine Belustigung, gehört das auch dazu. Und ja, und man muss großzügig sein. Großzügig, wenn ich denke, ein Mitarbeiter von uns hat einen Sohn, Kindergarten, die Frau geht auch arbeiten. Nur wir geben ihm in der Früh immer eine halbe Stunde, kommt er später, weil er den Sohn in den Kindergarten gibt. Ich meine, das ist, ein anderer würde sagen, geht nicht, du musst um 7 da sein, ansonsten lässt du es bleiben. Nur würden wir das machen, kann dir passieren, sagt er dann, dann suche ich mir was anderes und fertig ist es. Das meine ich damit, das ist einfach das Geben und das Nehmen und die Gegenseitigkeit, die hier einfach dann doch, letzten Endes einfach auch eine gewisse Wertigkeit kriegt. Dass du einfach sagst, das, der weiß es schon zu schätzen, der weiß es so zu schätzen, dass dann im Urlaub, so wie es heuer war bei uns, den seine Frau alle Mitarbeiter eingeladen hat und uns zum Grillen. Dann sagen wir, wie kommen wir dazu, ja, das ist einfach das Dank, weil wir zum Gerhard so großzügig sind. Und das freut dich dann, wenn sie es geschallt haben und gesehen haben. Viele schnallen es ja und sehen es ja nicht, für die ist es absolut selbstverständlich. Für die ist es selbstverständlich auch, aber die weiß sich auch zu benehmen und nachher zu sagen, danke vielmals. Aber das passiert halt dann, wenn es einfach das ganze Drumherum, glaube ich, auch funktioniert. Anders wird es, glaube ich, nicht funktionieren.

Interviewerin: Gut, dann zu den expliziten jetzt Förder- und Bildungsmaßnahmen, die in anderen Branchen schon Anwendung finden, bei uns ja auch teilweise. Ich lese jetzt mal zuerst die Fördermaßnahmen vor, frage dich, ob du Erfahrung damit hast, ob du sie empfehlen würdest für eine Tischlerei. Wenn du sie nicht kennst, erkläre ich sie kurz und dann kannst du mir deine Einschätzung geben. Also hast du Erfahrung mit Job Enrichment und Job Enlargement?

AU: Jetzt musst du mir das sagen, was das auf Deutsch heißt.

Interviewerin: Job Enrichment wäre die Verantwortungserweiterung, also man gibt den Mitarbeitern mehr Verantwortung und Job Enlargement ist, man gibt ihnen einen größeren Aufgabenbereich, einfach um sie in ihrem Potenzial und ihren Kompetenzen zu fördern und zu stärken.

AU: Ja, ganz wichtig, in beiden Bereichen. Beide Dinge werden ja auch angewendet, aber halt in dem Fall, in Deutsch, aber beide Sachen werden angewendet, Verantwortung und Aufgabenbereich, dass er erstens einmal in der Lage ist, dieses Stück zu machen und die Verantwortung, dass er dann das zu dem Termin, den du ihm gibst, der Liefertermin, dass er dort das auch fertiggestellt hat.

Interviewerin: Und du merkst aber, dass das den Mitarbeiter selbst einfach auch fördert und weiter-, also dass der dadurch besser wird?

AU: Der verweigert das nicht, im Gegenteil, der ist bestrebt, das dort genau fertig zu haben.

Interviewerin: Hast du Erfahrung mit Fördergesprächen bzw. Mitarbeitergesprächen?

AU: Haben wir auch.

Interviewerin: Werden die von Mitarbeitern positiv angenommen, merkst du da eine positive Entwicklung?

AU: Grundsätzlich am Tag oder zu dem Moment, wo man diese Gespräche führt, hat man sicher das Gefühl, das hat jeder aufgenommen, jeder geschnallt und so weiter. Und es gibt halt dann wieder sicher Momente, wo man, wo der Mitarbeiter nicht einmal daran denkt oder ja. Es ist, aber grundsätzlich wird es gehandhabt.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit Coaching?

AU: Haben wir auch, wir haben solche Dinge schon gemacht auch. Wo wir externe Berater im Haus gehabt haben und die unter Einzelgesprächen und, und, und gemacht worden sind, haben wir gehabt.

Interviewerin: Hat man da einen Vorteil gesehen oder...

AU: Ich habe schon einen Vorteil gesehen darin, das ist einfach der Vorteil, dass einfach das Team noch besser zusammengeschweißt ist im Endeffekt. Dass einfach wir letzten Endes dann auch die Fluktuation nicht haben, dass einfach, wir brauchen keine außer Lehrlinge, brauchen wir keinen suchen. Und das ist eigentlich schön, weil wir würden wahnsinnig werden, wenn ich alle Monate irgendeinen Facharbeiter suchen müsste. Das ist damit auch, glaube ich.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit Mentoring, dass man wirklich merkt, ältere Mitarbeiter oder Mitarbeiter, die länger im Betrieb sind, nehmen sich jetzt zum Beispiel Jüngeren an?

AU: Naja, ich meine, wir haben ja nur einen Älteren drinnen, der über 50 ist jetzt. Der aber sehr gut kooperiert mit ganz Jungen. Es ist auch wirklich unser Juwel draußen und zwar wirklich unser bester Facharbeiter im Endeffekt, der aber persönlich, wir haben schon andere Werte auch gehabt, zum Beispiel einen Gesellen, der, was weiß ich, den Jungen gar nichts weitergegeben hat, der ein reiner Ich-Mensch war, ein Egoist war bis zum geht nicht mehr. Aber die sind alle in Pension, Gott sei Dank im Endeffekt. Aber nein, Günther ist sicher, das ist unser, wirklich unser Ältester draußen und, aber der ist auch bei den ganz Jungen einfach absolut die Nummer 1 auch.

Interviewerin: Merkt man da schon bei den Jungen, dass er ihnen was bringt und dass sie einen Vorteil daraus ziehen?

AU: Ja, ja, also es wird ja auch bei uns immer wieder erwähnt dabei, bei den Lehrlingen, wenn sie kommen, wenn ich sie vorstelle und so weiter, dass sie einfach mit jedem einzelnen Facharbeiter einfach, dass sie einfach in, mit allen in besten Händen sind. Sie müssen es auch fordern. Und fordern heißt, dass ich zu dem hingehe, dass ich ihn frage, es wird jeder auch dann immer eine Antwort kriegen im Endeffekt. Bin überzeugt davon, ich weiß es auch, dass jeder eine Antwort gibt.

Interviewerin: Gut, das waren die Fördermethoden, jetzt kommen wir zu den Bildungsmethoden, also wirklich um die Weitergabe und Entwicklung von Wissen. Es gibt vorne weg einmal Bildungsmaßnahmen, die sind on the job, also da erfolgt die Bildung wirklich während des Arbeitsprozesses, dann gibt es welche near the job, da sagt man, es ist in Anlehnung an den Beruf und welche off the job. Welche siehst du eher als vorteilhaft für die Tischlereibranche?

AU: Für die Tischlereibranche, noch einmal,...

Interviewerin: Es gibt on the job, also die wirklich in der Arbeit sind, near the job, die sind in Anlehnung an die Arbeit, da wird es vielleicht eher ein bisschen praxisnaher vermittelt und dann gibt es wirklich off the job, das sind eher so Schulungen, könnte jetzt Wifi-Schulungen hernehmen.

AU: Ja, wie soll ich das, das kann ich jetzt, muss ich, wenn ich jetzt das wieder umlege in unsere Situation, ist es so, dass der Junge, ja, es gibt schon gewisse Reibereien trotzdem hin und wieder, weil wenn jetzt der Ältere mehr kriegt, er hat das dem Jungen schon, weiß ich, jetzt fünf Mal erklärt und trotzdem macht er es das sechste Mal vielleicht nicht so, wie er es eigentlich verlangt hat. Dann entsteht dabei einfach ein Gedanke, eine Situation, da mache ich es gescheiter selber und ich brauche den nicht dazu. Das ist hin und wieder festzustellen trotzdem. Trotz dieser ganzen Situation. Also ich würde eher das dritte, ja,...

Interviewerin: Habt ihr im Betrieb auch Erfahrung mit einer planmäßigen Unterweisung?

AU: Die planmäßige Unterweisung ist bei uns, dass wir montags das Betriebs-, die Besprechung machen, wo man sagt, ok, das ist die ganze Woche, das ist die Lieferaktivität in dieser Woche. Das muss geliefert werden. Das muss fertig sein. Also schon mit Zahlen sozusagen, das brauchen wir zu dem und dem Zeitpunkt. Aber immer in einem gewissen realisierbaren Zeitrahmen, wenn man das so sagen kann.

Interviewerin: Aber dass man sagt, man gibt jetzt Wissen bei solchen Unterweisungen weiter, also dass man neue Techniken vielleicht weiter zeigt, oder?

AU: Ja, ich meine, bei uns sind die, wenn ich jetzt, wir haben zwei Arbeitsvorbereiter, dass diese zwei Vorbereiter sozusagen ja ständig mit dem Produzierer draußen immer in Bewegung sind. Weil der, der das vorbereitet hat, ist ja der, der neben dem, der es verkauft hat, am meisten weiß und auch wissen sollte. Und die kommunizieren aber sehr gut.

Interviewerin: Ok, habt ihr Erfahrung im Unternehmen mit Job Rotation, also dass man einen Arbeitsplatz nach dem anderen macht, um einfach alle Arbeitsplätze kennenzulernen?

AU: Das haben wir auch, das machen wir, das heißt bei uns einfach, dass er alle Stationen sozusagen durchgeht. Ist ja auch wichtig in der Ausbildung, sowie wichtig, weil es ja ins Berufsbild reinfällt oder sollte und dass er auch einfach alle Schritte sozusagen erlernt. Und bei den Gesellen dann, bei den Facharbeitern, haben wir natürlich so, dass wir einmal grundsätzlich sehr viele haben, die alles

beherrschen. Aber unter dem alles Beherrschen haben wir wieder dann zwei drinnen, wo ich sage, schwerpunktmäßig, das lasse ich nur den machen. Weil der genau für diese Arbeit einfach das größte Gespür und das größte Potenzial dort hat. Und das ist nichts anderes auch, dass man einfach seine Stärken zusätzlich ausnützt.

Interviewerin: Ja. Habt ihr Erfahrung im Betrieb mit der Übertragung von Sonderaufgaben, also dass man wirklich sagt, man hat irgendeine Sonderlösung, ein Detail, gibt das einem Lehrling und der lernt dann nochmal mehr daraus?

AU: Das, diesen Prozess haben wir laufend, zum Beispiel, dass wir, weil ich immer wieder auch sage, du, wenn einer eine gute, gesunde Idee hat, was wir besser machen können, das heißt ja nicht immer, dass wir einfach immer die Besserwisser sind. Wir haben natürlich die Erfahrung, das ist schon klar und das ganze Wissen dabei. Aber in der Fertigung gibt es oft viele Dinge, die er draußen direkt praktiziert, einfach das schneller, rationaler macht, also wie wenn ich ihm sagen, du, das musst du jetzt aber fräsen oder sonst was. Allerdings haben da auch unsere alle eine gewisse Freiheit dabei im Endeffekt. Maßlich ist es genau vorgegeben und innerhalb von dem Bereich muss er es machen dann, ja.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit Selbststudium, also dass ihr den Mitarbeiter auftragt, sie sollen sich selbst irgendeine neue Technologie...

AU: Haben wir auch bei einem Lehrling, der Matura nebenbei macht und einfach sich weiterbildet. Und von dem ich immer wieder einen Hut ziehe dann, dass er einfach neben dem normalen Job einfach das macht. Und weil das ist eine Herausforderung. Ein anderer, der dann seine Freizeit genießt, geht der auf die Schulbank. Ich meine, finde ich großartig, wenn das einer so macht. Es gibt sicher auch andere darunter, die zum Beispiel, einer, der ein Lehrbeauftragter ist zum Beispiel. Der tut irgendwas unterrichten, dabei ist er auch ein zusätzlicher Aufgabenbereich, wo er sich weiterentwickeln kann, wo es dann teilweise auch von der Firma her kein Nachteil ist im Endeffekt, weil er einfach das Wissen, was er dort hat, da auch weiter kommunizieren kann, zum Beispiel.

Interviewerin: Ja, ja. Habt ihr Erfahrung im Unternehmen mit web-based-Training, also E-Learning kann man auch dazu sagen?

AU: Eigentlich nicht.

Interviewerin: Habt ihr Erfahrung mit blended learning, das wäre jetzt die Mischung aus E-Learning und Praxislernen? Man hat vielleicht Computerkurse oder bei der CNC ist es oft so, man hat Onlineeinschulungen und kann das dann in der Praxis eben üben?

AU: Ja, das hängt wieder bei uns jetzt, wenn ich das anders sehe, mit den Stationen zusammen. Wenn ich jetzt den Vierjährigen hernehme, der macht bei uns Planung, weil wir haben einen, der bei uns Planung gelernt hat, der heute auch schon in der Zwischenzeit 12 Jahre bei uns ist und jetzt Planung macht. Der wird dann natürlich zum Computer gesetzt und hat die Möglichkeit, aber das fällt bei uns rein in den Ausbildungsbereich, wo er einfach die Stationen durchgeht. Was er sowieso in Form von der Lehre lernen muss oder soll, sagen wir so, muss ist wieder was anderes, aber lernen soll. Und du als Unternehmer, also Ausbilder auch machen müsstest.

Interviewerin: Ja, gut, das war es eigentlich soweit von meiner Seite aus.

AU: Ja, super.

Experteninterview 10 (GK)

Interviewerin: Wo und in welcher Position arbeitet der Experte?

GK: Ich arbeite im Familienbetrieb und habe da seit 10 Jahren neben meiner handwerklichen Tätigkeiten auch operative Tätigkeiten übernommen.

Interviewerin: Wie lange arbeitet er bereits in diesem Bereich?

GK: Ich arbeite bereits seit, ich glaube, es sind jetzt 18 Jahre im Unternehmen und somit auch in der Tischlereibranche. Begonnen habe ich mit einer Lehre, die habe ich im Unternehmen abgeschlossen oder nein, es sind 22 Jahre. Nach der Lehre habe ich drei Jahre gearbeitet und dann auch noch die Meisterschule daran angehängt.

Interviewerin: Welche Kompetenzen besitzt der Experte?

GK: Wie angesprochen, bin ich seit 10 Jahren eben meinem Vater auch im operativen Geschäft tätig und in der strategischen Entwicklung und vor allem auch in der Personalentwicklung. Und habe eigentlich das Personalmanagement über. Das Problem ist hier auch, dass mein Vater da derzeit noch relativ wenig von seiner Meinung abrückt.

Interviewerin: Dann nun die Fragen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes. Was sind derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche?

GK: Schwierigkeiten bei der Personalsuche würde ich sagen, die Attraktivität des Handwerks. Gerade Jungen wollen eigentlich nicht mehr gerne Handwerker werden und wenn man eine Stelle ausschreibt, melden sich sehr, sehr wenige Leute oder wenn, dann sehr, sagen wir einmal, unterqualifizierte Personen.

Interviewerin: Wie hoch ist das Potenzial der gezielten Entwicklung bestehender Mitarbeiter, um die Notwendigkeit an neuem Personal zu verringern?

GK: Ich schätze die, das Potenzial eigentlich sehr hoch ein, da wir vor allem sehr viele junge Mitarbeiter haben, die jetzt eigentlich gut ausgebildet werden können und ich sehe auch, dass sie den Willen haben, sich aus- oder weiterentwickeln zu lassen. Das Problem ist dabei, wie schon erwähnt, eben teilweise mein Vater, der da etwas stur ist. Ich glaube aber, dass wir Personalmängel durch eine Ausbildung sehr gut reduzieren könnten.

Interviewerin: Wie wichtig ist die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten für Ihre Branche?

GK: Die Entwicklung ist essenziell, also ohne handwerkliche Fähigkeiten funktionieren viele Dinge noch immer nicht, egal ob CNC hin oder her. Das Handwerk heißt nicht umsonst Handwerk.

Interviewerin: Ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken bzw. sind Maßnahmen für productive aging interessant für das Unternehmen?

GK: Wir haben definitiv einen Altersanstieg zu bemerken, besser gesagt, haben wir von den 35 Mitarbeitern 10 über 50 oder ich glaube, es sind acht, die bald in Pension gehen werden. Ich glaube, bei

denen wird das productive aging vielleicht bei ein paar noch etwas helfen, bei den meisten, die wollen einfach in Pension gehen. Aber vielleicht sind drei, vier Personen dabei, die sich wirklich so entwickeln lassen würden, dass man sie weiter einsetzen kann. Aber vor allem ist es jetzt eben wichtig, dass junge Personal nach zu entwickeln, da wir inzwischen ein ziemliches Loch haben, also keine 30 bis 40jährigen oder 40 bis 50jährigen.

Interviewerin: Ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant, wenn ja, inwiefern?

GK: Ja, es ist auf jeden Fall in Zukunft sicher relevant, da ich gerne eine Fünffachs-CNC kaufen würde, um einfach unser Repertoire zu vergrößern bzw. die Effizienz zu steigern. Und da werden digitale Kompetenzen besonders wichtig, da diese im Unternehmen teilweise oder eigentlich noch gar nicht vorhanden sind.

Interviewerin: Wie lange behält spezifisches Wissen in der Branche an Gültigkeit, wie häufig tauchen neue Arbeitsweisen, Technologien und Materialien auf?

GK: Meiner Meinung nach gibt es schon noch Arbeitsschritte, die gleich sind. Jedoch gibt es unendlich viele neue Materialien. Man bekommt fast jeden Tag oder jede Woche irgendein neues Material von den Lieferanten vorgestellt. Darüber hinaus die ganzen Beschlägetechniken und ich denke, da sollte man am Stand der Technik bleiben und auch wirklich das nutzen, was der Markt ist. Vor allem ist auch wichtig, dass man sich immer umsieht, ob es irgendwie eine günstigere Variante gibt oder eine Variante, die besser für das Unternehmen und das Produkt geeignet ist.

Interviewerin: Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?

GK: Sehr wichtig, wie erwähnt, haben wir sehr viele junge Mitarbeiter. Eben auch neben den Alten und gerade da mache ich mir oft Sorgen, dass sie irgendwann sagen, nein, das interessiert sie nicht mehr. Weil junge Personen schwierig an das Unternehmen zu binden sind, meiner Meinung nach.

Interviewerin: Besteht die Notwendigkeit, weibliche Mitarbeiter stärker zu fördern?

GK: Wir haben im Unternehmen vier weibliche Mitarbeiter in der Werkstätte. Was ich so mitbekomme, besteht jetzt nicht die Notwendigkeit, sie explizit zu fördern.

Interviewerin: Sollen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund stärker gefördert werden?

GK: Ja, da sehe ich schon einen Handlungsbedarf. Wenn man Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einstellt, ist oft ein Problem, dass sie entweder nicht richtig gut Deutsch sprechen können oder dass sie ein anderes Verständnis von Handwerk haben und von Qualität. Da sollte definitiv angesetzt werden.

Interviewerin: Gibt es weitere Trends, die einen Einfluss auf die Personalentwicklung haben?

GK: Mir würde jetzt nichts Explizites einfallen, vielleicht der allgemeine Trend gerade mit der Pandemie, also Covid-19, wohin das wirklich hingehen wird.

Interviewerin: Gut, dann kommen jetzt die Fragen zum Personalentwicklungsprozess. Inwiefern vollzieht das Unternehmen derzeit die Personalentwicklung, wird dazu ein fixer Prozessablauf verwendet?

GK: Wie bereits angemerkt, machen wir gerade keine Personalentwicklung bzw. nicht im herkömmlichen Sinne. Wir nehmen schon teilweise an Schulungen teil, aber da ist bestimmt noch Potenzial.

Interviewerin: Was muss gegeben sein, um die strategischen Unternehmensziele festzulegen?

GK: Ich glaube, da spielen sehr viele Faktoren eine Rolle. Vor allem wichtig ist das Umfeld und auch, was kann ich als Unternehmen leisten und wo will ich als Unternehmen hin. Die Unternehmensziele sind derzeit bei uns im Unternehmen nicht sonderlich gut ausgearbeitet. Also, wir wissen, wir wollen erfolgreich sein, aber dass man wirklich sagt, was mache ich in den nächsten ein bis zwei Jahren, um das zu erreichen und vor allem, um erfolgreich zu bleiben, das haben wir derzeit nicht.

Interviewerin: Erfasst die Bedarfsanalyse in drei Schritten alle notwendigen Bereiche?

GK: Ja, für mich sieht die Bedarfsanalyse sogar sehr umfangreich aus. Vielleicht könnte man sich überlegen, diese auch kürzer gestalten zu können. Also, dass man nicht immer die drei Schritte durchgehen muss, sondern einfach, um auch kurzfristigere Entscheidungen zu treffen und kurzfristiger den Bedarf feststellen zu können.

Interviewerin: Welche Hürden gibt es bei der Konzeption und Durchführung von den Personalentwicklungsmaßnahmen?

GK: Die Hindernisse oder Hürden, würde ich sagen, sind dort vielleicht die Kosten, die vorab nur schwer einzuschätzen sind und vor allem die Freistellung der Mitarbeiter für die Zeit der Entwicklungsmaßnahme. Das sind einfach wieder Kosten und führt auch zu Engpässen, die man vielleicht vorher nicht miteinberechnet hat.

Interviewerin: Welche Faktoren erleichtern den Transfer des Erlernten in die Praxis?

GK: Wichtig ist es bestimmt, einfach dahinter zu sein und dass das Erlernte auch wirklich in die Praxis umgesetzt wird. Also, dass man nicht einfach nur darauf hofft, dass die Mitarbeiter es umsetzen, sondern dass man wirklich einen Plan erstellt, wie sie es umsetzen und sie darin unterstützt, es umzusetzen.

Interviewerin: Was ist die Schwierigkeit an der Evaluierung des Prozesses bzw. welche Vorteile bietet sie?

GK: Definitiv ist der Vorteil, dass man einfach wirklich den Prozess daran anpassen kann oder mögliche Fehler frühzeitig erkennt und Kostenüberschreitungen einfach auch frühzeitig erkennt. Vielleicht sollte man sich überlegen, ob die Evaluierung nicht über den ganzen Prozess stattfinden sollte und immer auch alles mit dem Unternehmensziel abgedeckt wird. Eine Schwierigkeit ist bestimmt einfach, sich die Zeit zu der Evaluierung zu nehmen und die Ergebnisse auch wirklich regelmäßig einzuarbeiten.

Interviewerin: Kann der Personalentwicklungsprozess so ins Unternehmen implementiert werden oder sind weitere Anpassungen zu tätigen?

GK: Prinzipiell glaube ich, dass er sehr wohl als Leitfaden und als Unterstützung für die Personalentwicklung dienen kann. Wie bereits angesprochen, wäre es doch vielleicht gut, die Bedarfsanalyse auch etwas kürzer gestalten zu können bzw. die Evaluierung über den ganzen Prozess zu ziehen.

Interviewerin: Gut, kommen wir zu den Fördermaßnahmen. Welchen Stellenwert hat die Förderung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen?

GK: Derzeit leider noch relativ wenig, aber ich hoffe, dass bald ändern zu können.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrungen mit oder des Job Enrichment, in welchen Bereichen bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

GK: Job Enrichment betreiben wir sehr wohl. Man versucht, den Mitarbeitern immer mehr Verantwortung zu geben, wenn man sieht, dass sie es schaffen und interessiert sind vor allem. Da merkt man gerade bei den Jungen, dass das die Motivation erheblich fördert.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrungen mit der Methode des Job Enlargement? In welchem Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

GK: Ja, also eine Arbeitsbereichserweiterung gibt es bei uns immer. Gerade bei den Lehrlingen, wo man einfach sagt, sie haben jetzt mehr Aufgaben wie vorher.

GK: Gibt es bereits Erfahrung mit Fördergesprächen, in welchen Bereichen bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

GK: Leider führen wir derzeit keine Fördergespräche durch. Mein Vater geht zwar manchmal durch und spricht mit den Mitarbeitern selbst oder nicht manchmal, sondern häufig, aber dass man wirklich sagt, man setzt sich jetzt eine Stunde zusammen, hat ein System, nach dem man das ganze Fördergespräch führt und hat danach auch einen Output, der irgendwo festgehalten wird, das haben wir derzeit noch nicht. Ich glaube, das ist etwas der ersten Dinge, die ich einführen werde.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrungen mit Coaching, in welchem Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten?

GK: Nein, wir haben noch kein Coaching durchgeführt. Also, ich habe mal ein Coaching durchgeführt, aber für die Mitarbeiter haben wir das noch nicht gemacht. Könnte auf jeden Fall interessant werden, vielleicht nicht bezüglich der handwerklichen Tätigkeiten, aber es ist sicher für die persönliche Förderung der Mitarbeiter sehr gut.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrung mit Mentoring, in welchen Bereichen bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

GK: Mentoring in dem Sinn, dass wir es wirklich planen, haben wir nicht. Manchmal merkt man, dass ein Lehrling einen guten Bezug zu einem anderen Tischler hat und dann merkt man schon, dass der Lehrling an der Unterstützung des anderen Tischlers wächst und sich einfach persönlich auch nochmal weiterentwickelt. Es ist schon beeindruckend zu sehen, wenn die 15jährigen ins Unternehmen kommen und du dann mitkriegst, wie sie wachsen. Und einfach ganz anders auftreten.

Interviewerin: Gibt es weitere Fördermethoden, welche sich für die Potenzialausschöpfung eignen?

GK: Ich kenne leider keine.

Interviewerin: Gut, dann machen wir weiter mit den Bildungsmaßnahmen. Welchen Stellenwert hat die Weiterbildung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen?

GK: Natürlich hat die Weiterbildung der Lehrlingen einen hohen Stellenwert, aber sobald die Personen einmal ausgebildet sind, ist die Weiterbildung einfach noch ausbaubar.

Interviewerin: Werden Maßnahmen on the job, near the job oder off the job bevorzugt?

GK: Also, wenn ich das jetzt richtig verstehe, glaube ich, dass die Maßnahmen on the job eher bevorzugt werden, zumindest in der Lehrlingsausbildung. Aber es gibt auch sicher Bereiche, wo Maßnahmen off the job sehr sinnvoll sind. Gerade Schulungen, also externe Schulungen sollte man nicht außer Acht lassen. Und vor allem ist aber auch wichtig, dass einfach der Wissen der älteren Mitarbeiter, vor allem der älteren Mitarbeiter, die jetzt das Unternehmen verlassen werden, an die Jüngeren weitergegeben werden.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrung mit den folgenden Methoden, also der planmäßigen Unterweisung? In welchem Bereich besteht Einsatzmöglichkeit, wo nicht?

GK: Die planmäßige Unterweisung führen wir sogar im Unternehmen durch, zumindest in dem Sinne, dass Mitarbeiter in einem Bereich eingeschult werden und man ihnen das vorzeigt und diese das nachmachen. Ist auf jeden Fall immer wieder sinnvoll und auch die einfachste Art und Weise, Wissen weiterzugeben.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrungen mit Job Rotation, in welchem Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

GK: Also, ich glaube, bei uns gibt es leider keine Job Rotation in dem Sinne. Also es gibt Springer, die jede Station einmal abarbeiten, aber nicht, dass man jetzt geplant sagt, ok, heute machst du das durch und morgen machst du das durch, sondern das ist eher im betrieblichen Alltag, dass das passiert. Was ich aber schon merke, bei den Lehrlingen ist das schon sehr sinnvoll, dass sie einfach die Lust am Arbeiten nicht verlieren.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrungen mit Trainee-Programmen, in welchen Bereichen bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

GK: Ich glaube, für diese Methode sind wir einfach zu klein, da braucht man schon wirklich viele unterschiedliche Stationen, um das sinnvoll durchführen zu können.

Interviewerin: Gibt es Erfahrung mit der Übertragung begrenzter Verantwortung?

GK: Ja, also ich hätte das jetzt gleich verstanden wie das Job Enrichment. Und sehe da nicht den großen Unterschied. Auf jeden ist die Verantwortung zu übertragen sehr wichtig, wie sollen sie es auch sonst lernen, Verantwortung für etwas zu übernehmen. Alle Mitarbeiter sind jedoch nicht dazu geeignet, auch wirklich Verantwortung für andere zu übernehmen. Die sind mit der Verantwortung für ihr eigenes Tun und Handeln teilweise schon sehr überfordert. Das ist vermutlich auch der schwierige Bereich, wo man sagen muss bei der Personalentwicklung, wer will das wirklich. Also, dass man auch wirklich den Mitarbeiter herausfiltert, der dann im Unternehmen bleibt und er auch die Personalentwicklung gerne mitmacht und wo auch dann die Bindung zum Unternehmen steigt.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrung mit der Übertragung von Sonderaufgaben?

GK: Ich glaube, jeder Bereich ist eine Sonderaufgabe und jedes Möbel bietet eine neue Sonderaufgabe. Ob das wirklich zu Weiterbildung der Mitarbeiter beiträgt, wer weiß, aber vermutlich lernen sie dabei schon immer etwas Neues.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrung mit dem Selbststudium, in welchen Bereichen bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

GK: Ich sehe schon bei einigen Lehrlingen, dass die sich wirklich hinsetzen und einfach irgendwas nehmen und das auch wirklich studieren und lernen. Besser gesagt, sehe ich das bei zwei von fünf Lehrlingen. Aber sonst, bei den älteren Mitarbeitern, ist Selbststudium dann, glaube ich, ausgeschlossen. Vor allem bräuchte man da ja auch Unterlagen, die man den Mitarbeitern wirklich gibt, damit sich das was bringt. Weil wenn sie einfach ins Blaue lernen, das kann doch dem Unternehmen nicht immer wirklich was bringen bzw. kann es nicht immer angewandt werden.

Interviewerin: Gibt es bereits Erfahrung mit web-based-Training?

GK: Nein, eigentlich gar nicht. Ich bin mir auch nicht sicher, ob das so sinnvoll ist. Vielleicht in den administrativen Tätigkeiten, obwohl nicht mal da wüsste ich jetzt, wo genau.

Interviewerin: Gibt es Erfahrungen mit blended learning?

GK: Nein, aber ich denke, gerade so etwas wäre vor allem dann interessant, wenn wir auf digitale Maschinen und Produktionsschritte umsteigen. Da kann ich mir das schon gut vorstellen, dass das etwas hilft, zuerst am Computer zu arbeiten und das dann auch einfach wirklich in der Praxis umzusetzen.

Interviewerin: Gibt es weitere Bildungsmethoden, welche sich für die Wissensvermittlung in Handwerksbetrieben eignen?

GK: Naja, also externe Schulungen würden mir jetzt noch einfallen. Die kann man immer durchführen.

Interviewerin: So und jetzt noch abschließende Fragen zum Maßnahmenkatalog. Ist die Darstellung des Modells verständlich aufgebaut?

GK: Ja, ich finde schon, dass es sehr verständlich aufgebaut ist. Natürlich muss man sich kurz einlesen, aber mit den Grafiken ist es sogar schön anzusehen.

Interviewerin: Ist der Maßnahmenkatalog mit dem Leitfaden für den praktischen Einsatz im Unternehmen geeignet?

GK: Ja, ich denke, gerade wenn wir endlich eine Personalentwicklung einführen, ist es gut, einen Leitfaden zu haben. Natürlich mache ich mir nichts vor, man muss das immer an das Unternehmen anpassen. Ich vermute, das wirst du auch bedacht haben. Aber es ist auf jeden Fall schon mal eine Hilfestellung, wenn man ein totaler Neuling auf diesem Gebiet ist.

Interviewerin: Welche Ergänzungen wären noch wünschenswert?

GK: Am besten jemanden, der die ganze Personalentwicklung für einen selbst erledigt. Nein, Scherz beiseite, gut wäre noch eine etwas genauere Beschreibung der Maßnahmen, damit man einfach auch gleich auf den ersten Blick sieht, ok, das kann sie, das brauche ich. Aber sonst, glaube ich, könnte das schon gut funktionieren.

ANHANG 4: INHALTSANALYSE NACH MAYRING

Nachfolgend sind die Tabellen der Inhaltsanalyse eingefügt. Für eine bessere Übersicht, sind diese in denselben Farben wie die dazugehörigen Kapitel gehalten.

Entwicklung des Arbeitsmarkts

2a) Was sind derzeit die Schwierigkeiten bei der Personalsuche?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Die Schwierigkeit ist der Fachkräftemangel, dadurch gibt es wenig ausgebildete Tischler	Fachkräftemangel	1. Fachkräftemangel, durch: Höhere Nachfrage als Angebot, wenig Lehrlinge, geburtenschwache Jahrgänge 2. Arbeitsmoral der Bewerber 3. Unattraktivität der Branche
SF	Der Beruf ist sehr unattraktiv für junge Leute	Unattraktivität der Branche	
WT	Sehr schwierig, da gute Tischler überall gesucht werden, Ausschreibungen beim AMS nicht sinnvoll	Höhere Nachfrage als Angebot	
IR	viel weniger Lehrlinge als früher, Standort ist entlegen und dadurch schwer erreichbar	Schwer zugänglicher Standort, weniger Lehrlinge	
HR	Es ist schwierig Lehrlinge zu finden	Wenig Lehrlinge	
AK	Dass man keine Mitarbeiter findet, unter anderem durch geburtenschwache Jahrgänge	Wenig Bewerber durch geburtenschwache Jahrgänge	
VA	Es ist schwierig motiviertes und qualifiziertes Personal zu finden	Fachkräftemangel, fehlende Motivation	
TR	Die Bewerber kommen ohne handwerkliches Geschick, ohne Wissen und ohne Interesse	Fachkräftemangel, fehlende Motivation	
AU	Es gibt keine guten Lehrlinge, dadurch entstehen auch keine guten Facharbeiter mehr	Wenig Lehrlinge, daraus folgt Fachkräftemangel	
GK	Kein Interesse oder unterqualifiziert	Fachkräftemangel	

2b) Wie hoch ist das Potenzial der gezielten Entwicklung bestehender Mitarbeiter, um die Notwendigkeit an neuem Personal zu verringern?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion

WH	Es ist höher, wenn die Tischler in der Lehre schon gut ausgebildet wurden, dann sind sie es gewohnt zu lernen	Hoch, wenn die Mitarbeiter willig sind	<p>1. Hoch, vor allem bei Lehrlingsausbildung, Mitarbeiter werden effizienter, es ist günstiger bestehendes Personal zu schulen, Mitarbeiter müssen jedoch gewillt sein sich zu entwickeln</p> <p>2. Niedrig, bei älteren Mitarbeitern oder wenn die Auslastung zu hoch ist</p>
SF	Sehr gering, durch den hohen Altersschnitt. Die Mitarbeiter sind sehr beratungsresistent	Bei älteren Mitarbeitern gering	
WT	Mit der gezielten Entwicklung können bestimmt 50-70 % von den Mängeln kompensiert werden	Sehr hoch, 50-70% können kompensiert werden	
IR	Es wird immer wieder versucht, und jeder der will bekommt die Möglichkeit	Hoch, wenn die Mitarbeiter willig sind	
HR	Es ist kostengünstiger bestehendes Personal zu entwickeln, als Neues einzuschulen	Günstiger bestehendes Personal zu Schulen	
AK	Schon möglich, der Betrieb selbst stößt jedoch an Grenzen	Möglich, bis zu bestimmtem Grad	
VA	Schon hoch, Personal wird dann schneller und effizienter	Hoch, Personal wird effizienter	
TR	Wird im Unternehmen so praktiziert, Mitarbeiter wurden alle selbst entwickelt	Hoch	
AU	In der Lehrlingsausbildung sehr hoch	Hoch bei Lehrlingsausbildung	
GK	Sehr hoch	Sehr hoch	

2c) Wie wichtig ist die Entwicklung von handwerklichen Fähigkeiten für Ihre Branche?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Sehr, das Handwerk heißt nicht umsonst Handwerk, ein wenig muss man dazu aber bereits mitbringen, man kann aber immer Tricks und Kniffe weitergeben	Sehr wichtig, handwerkliche Fähigkeiten sollen im Ansatz vorhanden sein	<p>Sehr wichtig sie sollen im Ansatz vorhanden sein, können weiter ausgebaut werden, bilden auch für neue Technologien die Basis</p>
SF	Man sucht nach Leuten die bereits handwerkliche Fähigkeiten haben, sonst bildet man selbst Lehrlinge aus	Handwerkliche Fähigkeiten sollen vorhanden sein, ansonst Lehrlingsausbildung	
WT	Handwerkliches Geschick wird gesucht, kann aber auch entwickelt werden, den klassischen Handwerker wird man immer brauchen	Sehr wichtig, handwerkliche Fähigkeiten können ausgebaut werden	

IR	Wichtig, auch wenn man später nur noch mit Maschinen arbeitet oder Pläne erstellt	Sehr wichtig, auch bei neuen Technologien	
HR	Handwerkliche Fähigkeiten dürfen nicht vernachlässigt werden, aber es ist ein Mix notwendig	Wichtig, es ist ein Mix notwendig	
AK	Sehr wichtig, Mitarbeiter aber sehr gut qualifiziert	Sehr wichtig	
VA	Essenziell für die Branche, wird auch noch gebraucht, wenn man nur auf computergesteuerten Maschinen arbeitet	Sehr wichtig, auch bei neuen Technologien	
TR	Das ist das Grundprinzip	Sehr wichtig	
AU	Handarbeit ist das Steckenpferd, sonst kann man auch keine großen Maschinen bedienen	Sehr wichtig, auch bei neuen Technologien	
GK	Es ist essenziell, bildet die Basis für weitere Tätigkeiten	Sehr wichtig, bildet Basis	

2d) Ist ein Altersanstieg der Mitarbeiter zu bemerken bzw. sind Maßnahmen für Productive Ageing interessant für das Unternehmen?

Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Unterbewusst versucht man die älteren Mitarbeiter von schweren Tätigkeiten fernzuhalten, es würde auch Sinn machen es bewusst voran zu treiben	Werden unbewusst durchgeführt, Einsatz macht Sinn	<p>1. Ist für das Unternehmen relevant durch steigendes Alter der Mitarbeiter, wird unbewusst bereits durchgeführt, Arbeitszeitmodelle sollten berücksichtigt werden</p> <p>2. Abhängig vom Willen der Mitarbeiter Mitarbeiter meist nicht gewillt, oder sowieso belastbarer als junger Mitarbeiter</p>
SF	Bei den älteren Personen im Betrieb ist kein Leistungsabfall zu bemerken, diese sind zu 100 % belastbar, deshalb sind die Maßnahmen nicht notwendig, sind sogar belastbarer als die Jüngeren	Ältere Mitarbeiter sind belastbarer als die Jüngeren	
WT	Sehr starker Altersanstieg, auch krankheitsbedingte Frühpension, wenn der Mitarbeiter gewillt ist geht es da aber eher um Arbeitszeitmodelle als um Entwicklungen	Ja, wenn Mitarbeiter gewillt sind mit Arbeitszeitmodellen	
IR	Wenn der Mitarbeiter gewillt ist länger zu arbeiten, ist eine Umschulung zu leichteren Tätigkeiten anzudenken	Ja, wenn der Mitarbeiter gewillt ist	
HR	In allen Handwerksbranchen ist ein Altersanstieg bemerkbar	Alter steigt an	

AK	Die Maßnahmen sind fürs Unternehmen relevant, werden von den Mitarbeitern aber nicht angenommen	Fürs Unternehmen relevant, Mitarbeiter nehmen es nicht an	
VA	Niedriger Altersschnitt, Mitarbeiter wollen aber nicht länger arbeiten, man sollte die Arbeit an der Belastbarkeit ausrichten	Mitarbeiter nehmen es nicht an, Einsatz macht Sinn	
TR	Man versucht die älteren MA so einzusetzen, dass sie der Tätigkeit ohne Probleme nachgehen können	Wird unbewusst durchgeführt	
AU	Junges Team, aber es ist wichtig Ältere anders einzusetzen, so dass sie die Jungen schulen	Fürs Unternehmen relevant	
GK	Potenzial besteht, es würden nicht alle annehmen, aber ein paar	Ja, wenn der Mitarbeiter gewillt ist	

2e) Ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen relevant, wenn ja, inwiefern?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Auf jeden Fall, vor allem im Bereich der CNC-Bearbeitung, welche gerade bei individuellen Produkten Sinn macht	Ja, vor allem im Bereich CNC	<p>1. Sehr relevant vor allem bei computergesteuerten Maschinen, braucht man, um konkurrenzfähig zu bleiben, Branche dadurch auch für junge Mitarbeiter interessanter</p> <p>2. In Zukunft relevant wenn entsprechende Maschinen angeschafft werden</p>
SF	Für den Betrieb derzeit nicht, weil es keine digitale Produktion gibt, aber es ist bestimmt die Zukunft	In Zukunft, derzeit keine computergesteuerte Produktion	
WT	Ja sehr, große als auch kleine Unternehmen müssen sich technologisch weiterentwickeln, um konkurrenzfähig zu bleiben	Ja, sehr wichtig, um konkurrenzfähig zu bleiben	
IR	Sehr wichtig, die meisten Maschinen sind computergesteuert	Ja, viele Maschinen computergesteuert	
HR	Relevant für den Umgang mit den CNC-Maschinen	Ja, vor allem im Bereich CNC	
AK	Zumindest für diejenigen, die mit der CNC arbeiten	Ja, vor allem im Bereich CNC	
VA	Wird immer wichtiger, junge Mitarbeiter gehen offener an die Sache ran	Ja, junge Mitarbeiter nehmen diese besser an	
TR	Ist im Unternehmen relevant	Ja	
AU	Ohne Digitalisierung ist es nicht mehr denkbar	Ja, essenziell	

GK	Wenn man die Maschinen hat auf jeden Fall, vor allem ist bei den Mitarbeitern auch noch Aufholbedarf	Ja, bei computergesteuerten Maschinen	
----	--	---------------------------------------	--

2f) Wie lange behält spezifisches Wissen in der Branche an Gültigkeit? Wie häufig tauchen neue Arbeitsweisen, Technologien und Materialien auf?

Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Es gibt Arbeitsweisen, die sich über die letzten 100 Jahre gehalten haben, dann wiederum gibt es aber auch viele neue Technologien und immer wieder neue Maschinen	Alte Arbeitsweisen beständig, aber laufend neue Technologien	<p>1. Alte Arbeitsweisen beständig</p> <p>2. Sehr kurzlebig und ständig neues Wissen bei: Materialien, Beschlägen, Maschinen, und Technologien</p>
SF	Die Technologien sind sehr langlebig, es gibt aber ständig neue Materialien	Alte Arbeitsweisen beständig, aber laufend neue Materialien	
WT	Es gibt ständig neue Materialien, Maschinen (Stichwort Technologien 4.0) und Beschläge, auf welche die Mitarbeiter geschult werden müssen, gerade im höherpreisigen Sektor	Ständig neue Materialien, Maschinen und Beschläge	
HR	Es sind immer neue Techniken und Maschinen im Einsatz, aber genauso werden auch alte Technologien erhalten	Alte Arbeitsweisen beständig, aber laufend neue Technologien und Maschinen	
AK	Wissen verliert schnell an Aktualität, man muss ständig am Laufenden bleiben	Wissen verliert schnell an Aktualität	
VA	Es gibt beständige Technologien, aber auch immer Neue, und sowieso sehr viele Materialien	Alte Arbeitsweisen beständig, aber laufend neue Technologien und Materialien	
TR	Es wird immer vielseitiger, gerade in Bezug auf unterschiedliche Materialien	Ständig neue Materialien	
AU	Sehr kurzlebig geworden, unterschiedlichste Materialien bei denen man sich auskennen muss	Ständig neue Materialien	
GK	Manche Arbeitsschritte haben lange Gültigkeit, Material und Beschläge ändern sich ständig	Alte Arbeitsweisen beständig, aber laufend neue Beschläge und Materialien	

2g) Wie wichtig ist die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen?

Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
---------	------------	-----------------	-----------

WH	Sehr wichtig, das ist der Grund, warum man die Mitarbeiter fördert, ein gut ausgebildeter Mitarbeiter ist das höchste Gut	Sehr wichtig, dafür bietet man Förderung	<p style="text-align: center;">Sehr wichtig</p> <p>Ältere Mitarbeiter sind sehr loyal, Entwicklungsmöglichkeiten stärken Bindung, Jüngere sind schwer zubinden, Abfertigung Alt hat Vorteile geboten</p>
SF	Sehr wichtig, aber die Mitarbeiter sind dem Betrieb gegenüber sehr loyal	Sehr wichtig, Mitarbeiter sind sehr loyal	
WT	Sehr wichtig, gerade bei jungen Personen hilft das Aufzeigen von Perspektiven und der Möglichkeit der Entwicklung	Sehr wichtig, dafür bietet man Förderung	
HR	Wichtig, da die bestehenden Mitarbeiter wissen was sie tun sollen	Sehr wichtig, da die bestehenden Mitarbeiter gut ausgebildet sind	
AK	Lebenswichtig	Sehr wichtig	
VA	Überaus wichtig, man sollte keinen verlieren, wenn er überflüssig wird erst mal über eine Umschulung des Mitarbeiters nachdenken	Sehr wichtig, Umschulung anbieten	
TR	Sehr wichtig, mit der Abfertigung Alt war das noch leichter	Sehr wichtig, Abfertigung Alt hatte Vorteil	
AU	Sehr wichtig	Sehr wichtig	
GK	Sehr wichtig, Junge sind schwieriger zu binden	Sehr wichtig, Junge sind schwerer zu binden	

2h) Besteht die Notwendigkeit weibliche Mitarbeiter stärker zu fördern?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Frauen haben die gleichen Vor- und Nachteile wie Männer, die Zahl der Frauen steigt	Nein, kein Unterschied	<p style="text-align: center;">1. Ja</p> <p>damit Branche für Frauen attraktiver wird, aber vom Umfeld abhängig</p> <p style="text-align: center;">2. Nein</p> <p>kein Unterschied, Frauen sind zufrieden, Wille muss von Person selbst kommen</p>
SF	Derzeit gibt es keine Frauen im Unternehmen, aber es ist gut diese generell zu fördern	Ja	
WT	Ja, damit mehr Frauen den Beruf wahrnehmen, sonst benötigen sie keine spezielle Förderung, bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten werden sie jedoch meist nicht eingesetzt	Ja, damit Branche für Frauen attraktiver wird	
IG	Es wurde nie ein Unterschied gemacht, dennoch wurde ein Lehrlingsprojekt für Mädchen gestartet, Mädchen waren aber durchwegs zufrieden mit dem Unternehmen	Nein, Frauen sind zufrieden	

HR	Kein Grund zur Förderung, der Wille muss von der Person selbst kommen	Nein, Person muss selbst den Willen aufbringen	
AK	Ja muss definitiv gefördert werden	Ja	
VA	Es hängt von den Arbeitskollegen und der Einstellung im Unternehmen ab	Ja, aber abhängig vom Umfeld	
TR	Im Prinzip kein Unterschied, Frauen können auf der Montage aber meist nicht eingesetzt werden	Nein, kein Unterschied	
AU	Das Unternehmen hat das schon immer gemacht	Ja	
GK	Nicht explizit	Nein	

2i) Sollen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund stärker gefördert werden?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Ihnen müssen erst die Qualitätsstandards vermittelt werden	Ja, Qualitätsstandards vermitteln	<p>1. Ja Qualitätsstandards vermitteln, sprachliche Unterstützung, Person muss Willen aufbringen</p> <p>2. Nein Person ist selbst verantwortlich</p>
SF	Multikulturalität sollte gefördert werden	Ja	
IG	Schon immer Personen mit Migrationshintergrund im Unternehmen, manchmal schlechte aber auch gute Erfahrung, brauchen sprachliche Unterstützung in der Berufsschule	Ja, sprachliche Unterstützung	
HR	Kein Grund zur Förderung, der Wille muss von der Person selbst kommen	Nein, Person ist selbst verantwortlich	
AK	Ja sollten sie, derzeit werden sie von bestehenden Mitarbeitern nicht aufgenommen	Ja, werden von Mitarbeitern nicht aufgenommen	
VA	Wenig Erfahrung im Unternehmen, sollten aber bzgl. der Sprache gefördert werden	Ja, sprachliche Unterstützung	
TR	Wichtig ist, dass die Mitarbeiter Deutsch sprechen	Ja, sprachliche Unterstützung	
AU	Ja, es ist aber auch wichtig, dass sie selbst den Willen dazu haben sich zu integrieren	Ja, aber Person muss gewillt sein sich zu integrieren	
GK	Ja, hinsichtlich der Sprache und dem Qualitätsverständnis	Ja, sprachliche Unterstützung und Qualitätsstandards vermitteln	

2j) Gibt es weitere Trends, die einen Einfluss auf die Personalentwicklung haben?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Gespannt was die COVID-19 Situation mit sich bringt	Covid 19	1. Covid-19 2. Freizeit wichtiger als Arbeit 3. Geringer Wille für körperliche Arbeiten
HR	Die Mitarbeiter zeigen immer weniger Willen Verantwortung zu übernehmen und ihnen ist die Freizeit wichtiger	Freizeit ist wichtiger als Arbeit	
TR	Österreicher wollen das Handwerk nicht mehr ausüben, sondern etwas lernen und in den obersten Etagen einsteigen	Wenig Wille um mit den Händen zu arbeiten	
GK	Es bleibt abzuwarten was COVID-19 bringt	Covid 19	

Prozessmodell

3a) Inwiefern vollzieht das Unternehmen derzeit die Personalentwicklung? Wird dazu ein fixer Prozessablauf verwendet?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Personalentwicklung in dem Sinne, dass man sich an Herausforderungen anpasst, dazu wird derzeit jedoch kein Prozess verwendet	Kein Prozess, PE wird anlassbezogen durchgeführt	Kein PE-Prozess PE wird anlassbezogen durchgeführt, wöchentliche Besprechungen, Organigramm als Hilfestellung, Keine PE
SF	Es wird derzeit keine PE betrieben, somit auch kein Prozess verfolgt	Kein Prozess, keine PE	
WT	Die Personalentwicklung ist bei Bedarf Teil der wöchentlichen Besprechungen	Kein Prozess, wöchentliche Besprechung, PE wird anlassbezogen durchgeführt	
IR	Kein fixer Prozessablauf, als Hilfestellung wird das Organigramm herangezogen und analysiert, welche Positionen in Zukunft nachbesetzt werden müssen	Kein Prozess, Organigramm als Hilfestellung	
HR	Kein Prozess	Kein Prozess	
AK	Es wurde versucht ein Prozess einzuführen, hat jedoch nicht funktioniert, Bedarf wird im laufenden Betrieb festgestellt	Kein Prozess, PE wird anlassbezogen durchgeführt	
VA	Kein Prozess, eher anlassbezogen und aus dem betrieblichen Alltag abgeleitet	Kein Prozess, PE wird anlassbezogen durchgeführt	

TR	Wird im Unternehmen nach Gefühl entschieden	Kein Prozess, PE wird anlassbezogen durchgeführt	
AU	Planung erfolgt anhand der Kapazitäten und der Wertschöpfung	Kein Prozess, PE erfolgt anhand der Kapazitäten	
GK	Keine wirkliche Personalentwicklung	Kein Prozess, keine PE	

3b) Was muss gegeben sein, um die strategischen Unternehmensziele festzulegen?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Man passt die Unternehmensziele an das Umfeld an	Kenntnisse über das Umfeld	<p>1. Vision</p> <p>2. Kenntnisse des Umfelds</p> <p>3. Kenntnisse über den Kunden</p> <p>4. Auftragslage</p>
IR	Die laufende Beobachtung der Auftragslage und die Auseinandersetzung mit der Vision für das Unternehmen	Auftragslage, Vision für das Unternehmen	
HR	Aus der ISO-Zertifizierung die Vision und Mission, muss aber immer an die aktuelle Lage angepasst werden	Auftragslage, Vision für das Unternehmen	
VA	Man muss wissen, wo man hin will und mit welchen Kunden man es zu tun hat	Vision, Kenntnisse über den Kunden	
TR	Man muss wissen, was der Markt verlangt	Kenntnisse über den Kunden	
AU	So etwas wie eine Jahresplanung und die Betrachtung der äußeren Einflüsse	Auftragslage, Kenntnisse über das Umfeld	
GK	Was macht das Umfeld, was kann man als Unternehmen leisten, wo will man als Unternehmen hin	Vision, Kenntnisse über das Umfeld	

3c) Erfasst die Bedarfsanalyse in 3 Schritten alle notwendigen Bereiche?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Ganz klare Schritte, klare Abfolge, kann so übernommen werden	Ja, klare Abfolge	<p>Ja</p> <p>klare Abfolge, wird in Realität so gemacht, sehr umfangreich, kürzere Variante als Alternative</p>
IR	Ja, das ist auch anhand des eigenen Organigramms, der Stellenbeschreibungen und den Qualifikationen der Mitarbeiter nachzuvollziehen	Ja, wird auch in der Realität so umgesetzt	
HR	Ja, die eigene Bedarfsanalyse wird aber aufgrund der aktuellen Auftragslage ermittelt	Ja, als Basis jedoch aktuelle Auftragslage	

VA	Sehr umfangreich, kann in kleinen Unternehmen auch simpler, mit Gesprächen geregelt werden	Ja, aber sehr umfangreich, kürzere Variante als Alternative	
TR	Die Bedarfsanalyse geht mehr aus dem Bauch raus, wie bei Soll-Ist-Vergleich	Kürzere Variante als Alternative	
GK	Ja, sogar sehr umfangreich, vielleicht könnte man auch eine kürzere Variante andenken	Ja, aber sehr umfangreich, kürzere Variante als Alternative	

3d) Welche Hürden gibt es bei der Konzeption und Durchführung von den Personalentwicklungsmaßnahmen?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Die Kosten	Hohe Kosten	1. Hohe Kosten und Zeitaufwand 2. Geringes Angebot an Kursen 3. Interesse der Mitarbeiter
IR	Man muss laufend dahinter sein, wenige Kurse von WIFI etc., eher noch von Lieferanten	Wenig Angebot	
AK	Es fehlt das Kursangebot und wenn sind die Kosten sehr hoch	Wenig Angebot, hohe Kosten	
SF	Der Kostenfaktor für kleine Unternehmen	Hohe Kosten	
VA	Die Hürden sind der Zeit- sowie Kostenaufwand	Hoher Zeitaufwand und Kosten	
TR	Der Mitarbeiter muss sich schon mal selbst dafür interessieren	Interesse der Mitarbeiter	
GK	Die direkten und indirekten Kosten	Hoher Zeitaufwand und Kosten	

3e) Welche Faktoren erleichtern den Transfer des Erlernten in die Praxis?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Mann muss ständig dahinter sein, nichts geht automatisch	Transfer planen	1. Betrieb Transfer planen, Praxisnahes Lernen, Üben erlauben 2. Mitarbeiter Interesse, Unterstützung der Kollegen, Eigenverantwortung
AK	Unterstützung der Kollegen	Unterstützung der Kollegen	
VA	Wenn etwas praxisbezogen erlernt wird, danach heißt es üben und anwenden	Praxisbezogenes Lernen, Übung	
TR	Das Interesse ist das Wichtigste	Interesse der Mitarbeiter	
AU	Wenn der Mitarbeiter gefordert wird die Arbeiten selbstständig umzusetzen	Eigenverantwortung der Mitarbeiter	
GK	Eine Planung die den Mitarbeiter unterstützt die Dinge umzusetzen	Transfer planen	

3f) Was ist die Schwierigkeit an der Evaluierung des Prozesses bzw. welche Vorteile bietet sie?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Es macht Sinn, sich die Maßnahmen auch rein rechnerisch anzusehen	Rechnerische Betrachtung sinnvoll	<p>1. Vorteil rechnerische Betrachtung, Fehler werden frühzeitig erkannt</p> <p>2. Schwierigkeiten Konsequenz, Rechtzeitige Informationsweitergabe</p>
WT	Wird laufend durchgeführt, Priorität hat dennoch das Tagesgeschäft	Wird durchgeführt, Vorrang hat Tagesgeschäft	
IR	Sinnvoll, Informationen müssen rechtzeitig weiter gegeben werden	Rechtzeitige Informationsweitergabe	
VA	Sinnvoll, die Schwierigkeit ist, die Konsequenz in Durchführung und Rückführung	Konsequenz schwierig	
AU	Manche Dinge werden zwar evaluiert aber einfach wieder vergessen	Konsequenz schwierig	
GK	Fehler können rechtzeitig behoben werden, man muss sich jedoch die Zeit dazu nehmen	Wird durchgeführt, Fehler werden frühzeitig erkannt, Konsequenz schwierig	

3g) Kann der Personalentwicklungsprozess so ins Unternehmen implementiert werden oder sind weitere Anpassungen zu tätigen?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Es sollte die Möglichkeit geben, auch die Strategie im Laufe des Prozesses nochmals zu ändern	Möglichkeit der Abänderung der Strategie	<p>1. Sinnvoll kann implementiert werden, gut als Hilfestellung</p> <p>2. Anpassungen Möglichkeit die Strategie zu evaluieren, Parameter für das Interesse der Mitarbeiter</p>
SF	Er ergibt Sinn und sollte so im Unternehmen implementiert werden	Sinnvoll, kann so implementiert werden	
WT	Kann so als Hilfestellung herangezogen werden	Sinnvoll, als Hilfestellung	
IR	Man braucht immer die Möglichkeit die Strategie nochmals zu überdenken, wenn sie nicht funktioniert	Möglichkeit der Abänderung der Strategie	
WH	Ein Parameter, bei dem man sieht wie interessiert der Mitarbeiter ist	Parameter für das Interesse des Mitarbeiters	
GK	Während der Evaluierung sollte man auch das Unternehmensziel nochmals anpassen können	Möglichkeit der Abänderung der Strategie	

Einsatz der Fördermethoden

4a) Welchen Stellenwert hat die Förderung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Die Förderung der Mitarbeiter zahlt sich immer aus	Hoher Stellenwert	<p>1. Hoher Stellenwert zur Bindung junger Mitarbeiter, Entwicklung von Führungskompetenzen, vor allem Lehrlinge</p> <p>2. Derzeit gering soll ausgebaut werden</p>
WT	Sehr hoch, da man den jungen Mitarbeiter unterstützen muss, um ihn ans Unternehmen zu binden	Hoher Stellenwert, zur Mitarbeiterbindung	
IR	Einen sehr hohen, damit die Mitarbeiter in der Hierarchie aufsteigen und Führungspositionen übernehmen können	Hoher Stellenwert, für Entwicklung von Führungskompetenzen	
VA	Sehr hoch, Potenziale der Mitarbeiter werden gefördert	Hoher Stellenwert	
AU	Einen sehr hohen, gerade bei den Lehrlingen	Hoher Stellenwert, vor allem bei Lehrlingen	
GK	Derzeit noch sehr wenig, soll aber geändert werden	Derzeit gering	

4bi) Gibt es bereits Erfahrung mit Job Enrichment? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Das Job Enrichment muss vom Mitarbeiter gewollt werden, sonst kann es als Belastung empfunden werden	Wird eingesetzt, Mitarbeiter muss es aber wollen	<p>1. Wird eingesetzt zur Förderung junger Mitarbeiter, für Führungskompetenz, MA muss gewillt sein</p> <p>2. Schwierig Mitarbeiter sind am Limit</p>
SF	Schwierig, da jeder schon am Limit unterwegs ist	Mitarbeiter bereits am Limit	
WT	Wird angewandt, um vor allem die jungen Mitarbeiter zu fördern	Wird eingesetzt, zur Förderung junger Mitarbeiter	
IR	Engagierte Mitarbeiter können eine Stufe in der Hierarchie aufsteigen und so mehr Verantwortung erlangen, wird entsprechend entlohnt, je höher die Ebene desto mehr Verantwortung	Wird eingesetzt, für die Entwicklung von Führungspersonen	
HR	Ja, wird durchgeführt und funktioniert	Wird eingesetzt	
AK	Es wird versucht den Mitarbeitern immer mehr Verantwortung zu geben	Wird eingesetzt	
VA	Jeder bekommt mehr Verantwortung	Wird eingesetzt	
TR	Verantwortung zu übergeben ist sehr wichtig	Wird eingesetzt	

AU	Ja, wird angewendet	Wird eingesetzt	
GK	Ja, fördert die Motivation der jungen Mitarbeiter	Wird eingesetzt, zur Förderung junger Mitarbeiter	

4bii) Gibt es bereits Erfahrung mit Job Enlargement? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
SF	Schwierig, da jeder schon am Limit unterwegs ist	Mitarbeiter bereits am Limit	1. Wird eingesetzt zur Förderung Lehrlinge, monetäre Anreize 2. Schwierig Mitarbeiter sind am Limit
HR	Ja, wird mit monetären Anreizen durchgeführt	Wird eingesetzt, monetäre Anreize	
AK	Die Mitarbeiter haben sehr umfangreiche Aufgaben	Wird eingesetzt	
VA	Mitarbeiter bekommen immer weitere Aufgabenpakete	Wird eingesetzt	
AU	Ja, wird angewandt	Wird eingesetzt	
GK	Ja, gibt es bei den Lehrlingen	Wird eingesetzt, bei Lehrlingen	

4biii) Gibt es bereits Erfahrung mit Fördergesprächen? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Ja, das wird durchgeführt	Wird durchgeführt	1. Wird durchgeführt Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt, Ermittlung von Potenzialen, Stärkung Mitarbeiter - Bindung 2. Durchführung geplant Zeitmangel 3. Schwierig Mitarbeiter empfindet es als Verhör
SF	Sind schwierig, da sich der Mitarbeiter dabei wie in einem Verhör fühlt und nicht viel von ihm kommt	Sehr schwierig, Mitarbeiter empfinden es als Verhör	
WT	Ja, werden jährlich durchgeführt, bringen sehr viel, Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt, wichtig sind aber auch die laufenden Gespräche mit dem Mitarbeiter, um mögliche Sorgen und Ängste zu erfahren	Wird durchgeführt, Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt	
IG	Werden genutzt, um Potenziale zu erkennen	Wird durchgeführt, Ermittlung von Potenzialen	
HR	Es werden Gespräche durchgeführt, der wirkliche Mehrwert entsteht aber durch persönliche Gespräche im Alltag	Wird durchgeführt, Mehrwert entsteht aber durch alltägliche Gespräche	
AK	Die Durchführung ist geplant, wird derzeit jedoch aus Zeitgründen nicht umgesetzt	Durchführung geplant, jedoch Zeitmangel	
VA	Gut um Mitarbeiter-Bindung aufzubauen, derzeit aber zu wenig Zeit für die Umsetzung	Durchführung geplant, jedoch Zeitmangel, für Stärkung Mitarbeiter - Bindung	

TR	Es wird anlassbezogen mit den Mitarbeitern über mögliche Aus- und Weiterbildungen gesprochen	Wird anlassbezogen durchgeführt, Ermittlung von Potenzialen	
AU	Wird gehandhabt	Wird durchgeführt	
GK	Keine expliziten Fördergespräche, aber in Planung	Durchführung geplant	

4biv) Gibt es bereits Erfahrung mit Coaching? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Ab einer gewissen Betriebsgröße relevant, oder wenn man sein Unternehmen gänzlich umstellen will	Relevant, für große Unternehmen	<p>1. Relevant für größere Betriebe, für Führungskräfte, für Teambuilding, persönliche Förderung, Durchführung extern anzuraten</p> <p>2. Nicht relevant</p>
SF	Bringt etwas und man kann immer etwas daraus mitnehmen	Relevant	
WT	Ja, meist mit Führungskräften, aber auch in der Gruppe, wichtig ist es das Coaching außerhalb des Unternehmens zu machen	Relevant, für Führungskräfte, zur Stärkung des Teams, Durchführung extern	
IR	Wichtig ist es, diese Veranstaltungen außerhalb des Unternehmens durchzuführen	Relevant, Durchführung extern	
HR	Nein, wird nicht durchgeführt	Nicht relevant	
AK	Nein, es besteht auch keine Einsatzmöglichkeit	Nicht relevant	
VA	Keine Erfahrung, aber gute Idee für Führungskräfte	Relevant, für Führungskräfte	
AU	Wird angewendet, durch Externe, schweißt Mitarbeiter enger zusammen	Relevant, zur Stärkung des Teams	
GK	Nein, könnte aber für die persönliche Förderung interessant sein	Relevant, für persönliche Förderung	

4bv) Gibt es bereits Erfahrung mit Mentoring? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Dies passiert häufig unbewusst, vor allem zwischen Gesellen und Lehrlingen, wenn die Chemie passt	Automatisch, zwischen Gesellen und Lehrlingen	<p>1. Formelles Mentoring Gruppenleiter für Gruppe, bei Neueinstieg</p> <p>2. Informelles Mentoring zwischen Gesellen und Lehrlingen, nicht jeder ist gewillt</p>
SF	Leider kam es im Unternehmen nie zu Stande, wäre aber wünschenswert	Wünschenswert, kam nicht zustande	

WT	Ja gibt es, insbesondere die Gruppenleiter sind dazu angehalten, sie bieten auch technische Hilfestellung	Wird durchgeführt	3. Wünschenswert
IG	Wird für Neueinsteiger gerade eingeführt, damit diese besser integriert werden, für Lehrlinge sowieso	Wird durchgeführt	
HR	Erfahrenere Mitarbeiter nehmen sich um andere an, das Problem ist, dass dadurch teilweise überholte Techniken weitergegeben werden	Automatisch, zwischen Gesellen und Lehrlingen	
AK	Zwischen Lehrlingen und Fachkräften geschieht das automatisch	Automatisch, zwischen Gesellen und Lehrlingen	
VA	Zwischen Lehrlingen und Fachkräften geschieht das automatisch	Automatisch, zwischen Gesellen und Lehrlingen	
TR	Das ist sicher gefragt	Wünschenswert	
AU	Teilweise, jeder Mitarbeiter ist aber nicht dazu gewillt die anderen zu unterstützen	Automatisch, aber nicht jeder ist gewillt	
GK	Ergibt sich automatisch zwischen Lehrlingen und langjährigen Mitarbeitern	Automatisch, zwischen Gesellen und Lehrlingen	

4c) Gibt es weitere Fördermethoden, welche sich für die Potenzialausschöpfung eignen?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Man muss ihnen immer das Gefühl geben, dass sie gehört und Verbesserung- und Änderungswünsche angenommen werden, z.B. in Form von Workshops	Workshops	1. Workshops 2. Wettbewerbsteilnahmen
HR	Wettbewerbsteilnahmen werden vor allem von den Lehrlingen sehr gut angenommen und helfen bei der Entwicklung	Wettbewerbsteilnahmen	

Einsatz der Bildungsmethoden

5a) Welchen Stellenwert hat die Weiterbildung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WT	Die laufende Weiterbildung ist wichtig, um immer am neuesten Stand zu bleiben	Sehr hoch, um am neuesten Stand zu bleiben	Sehr hoch Lehrlingsausbildung, Erreichung der Ziele,

WH	Die Weiterbildung ist gerade in der Lehrlingsausbildung sehr wichtig	Sehr hoch, bei Lehrlingsausbildung	um am aktuellen Stand der Technik zu bleiben, aber Mitarbeiter muss Interesse haben
IR	Einen hohen, wenn der Mitarbeiter gewillt ist	Sehr hoch, aber Mitarbeiter muss Willen aufweisen	
VA	Weiterbildung der Mitarbeiter ist wichtig, um die Unternehmensziele zu erreichen	Sehr hoch, für Erreichung der Ziele	
GK	Bei Lehrlingen hoher Stellenwert	Sehr hoch, bei Lehrlingsausbildung	

5b) Werden Maßnahmen „On the Job“, „Near the Job“ oder „Off the Job“ bevorzugt?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Es kommt auf den Bereich an, alle Methoden sinnvoll, am wenigsten eventuell das E-learning, da der Handwerker nicht umsonst Handwerker werden wollte	Alle Methoden sinnvoll, abhängig vom Bereich	<p>1. Alle Varianten abhängig vom Bereich</p> <p>2. „On the Job“ praxisnah</p> <p>3. „Off the Job“ Mitarbeiter sind nicht geduldig genug, um andere zu Unterweisen</p>
SF	Am ehesten funktionieren Maßnahmen „On the Job“	„On the Job“	
WT	Alle sind wichtig je nach Art der Schulung, wenn sie von Lieferanten angeboten werden, sollten sie wahrgenommen werden	Alle Methoden sinnvoll	
IG	Schulungen werden zu 99% Indoor durchgeführt, egal ob „On“ oder „Off the Job“	Alle Methoden sinnvoll	
HR	Alle drei Varianten haben ihre Vor- und Nachteile	Alle Methoden sinnvoll, abhängig vom Bereich	
AK	Nur Maßnahmen „On the Job“	„On the Job“	
VA	„On the Job“, wegen Praxisnähe aber auch externe Schulungen haben Vorteile	„On the Job“, praxisnah „Off the Job“	
TR	Bei kleiner Unternehmensgröße Maßnahmen „On the Job“	„On the Job“, bei kleinen Unternehmen	
AU	Eher „Off the Job“, da nicht alle Mitarbeiter die Geduld haben jemanden zu schulen	„Off the Job“, Mitarbeiter haben nicht immer die nötige Geduld	
GK	„On“ und „Off the Job“ haben beide ihre Vor- und Nachteile	Alle Methoden sinnvoll, abhängig vom Bereich	

5ci) Gibt es bereits Erfahrung mit Planmäßiger Unterweisung? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion

WH	Ja, allein schon durch die Notwendigkeit gegenüber dem Arbeitsinspektor	Relevant wird im Zuge der Arbeitsinspektion durchgeführt	<p>1. Wird eingesetzt für Arbeitsinspektion, für größere Unternehmen, vereinfacht nicht planmäßig</p> <p>2. Einsatz unsicher Mitarbeiter zu stur, Mitarbeiter nehmen Inhalte nicht auf</p>
SF	Wurde probiert, Mitarbeiter nehmen es wegen ihrer Sturheit aber nicht an	Unsicher, Mitarbeiter zu stur	
WT	Ja. wird angewendet, mit schriftlichem Protokoll	Relevant	
HR	Ist vermutlich für größere Unternehmen interessant	Relevant, für größere Unternehmen	
AK	Wurde probiert, ist aber noch nicht angekommen	Unsicher, ist bei Mitarbeitern noch nicht angekommen	
VA	In vereinfachter Form der Standard wie Wissen vermittelt wird	Relevant, aber vereinfacht	
TR	Nicht planmäßig, eher nebenbei	Relevant, nicht planmäßig	
GK	Wird zumindest so durchgeführt, dass Arbeitsschritte einmal vorgezeigt werden, sehr einfach	Relevant, aber vereinfacht	

5cii) Gibt es bereits Erfahrung mit Job Rotation? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Ja, wird durchgeführt, um flexibel zu bleiben, die Schwierigkeit ist jedoch der Aufwand und die Notwendigkeit den Mitarbeitern klare Vorgaben zu machen, leichter bei standardisierten Abläufen	Wird durchgeführt, Arbeitsabläufe müssen vorgegeben werden	<p>Wird eingesetzt für Lehre, genaue Vorgabe der Abläufe, entspricht dem betrieblichen Alltag</p>
SF	Eines der wichtigsten Tools in Handwerksbetrieben	Sehr wichtig	
WT	Nicht beim ausgelerten Tischler, da die einzelnen Stationen bereits zu komplex sind, beim Lehrling aber schon	Relevant in der Lehre, sonst sind Stationen zu komplex	
IR	Wird im Unternehmen im Zuge der Lehre umgesetzt	Relevant in der Lehre	
HR	Im Unternehmen sind nur Generalisten tätig, die von Grund auf alle Arbeiten erledigen	Entspricht der Arbeitsverteilung	
AK	Es arbeitet sowieso jeder in jedem Aufgabenbereich	Entspricht der Arbeitsverteilung	
VA	In kleinen Unternehmen arbeitet jeder an jeder Station	Entspricht der Arbeitsverteilung	

TR	Nicht komplett, aber die Mitarbeiter kommen in sämtliche Bereiche	Wird durchgeführt, gibt Spezialisierungen	
AU	Ja, vor allem in der Lehre aber auch im betrieblichen Alltag, gibt dennoch Aufgaben-Schwerpunkte	Relevant in der Lehre, entspricht dem betrieblichen Alltag	
GK	Nein gibt es nicht, bei Lehrlingen hilft das aber für die Motivation	Relevant in der Lehre	

5ciii) Gibt es bereits Erfahrung mit Trainee Programme? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Das wird erst bei größeren Unternehmen interessant	Für größere Unternehmen relevant	Einsatz unsicher eventuell in größeren Unternehmen
SF	Wurde im Unternehmen nie gemacht, interessant wenn das Unternehmen größer wird	Für größere Unternehmen relevant	
WT	Nicht explizit, aber neue Arbeitsvorbereiter durchlaufen vorab die unterschiedlichen Positionen in der Werkstatt, um die Arbeitsweisen besser kennen zu lernen	Ähnliches Prinzip für Arbeitsvorbereitung	
IR	Wird im Unternehmen so nicht praktiziert, Arbeitsvorbereiter sollte Praxiswissen mitbringen	Wird nicht durchgeführt	
HR	Es bestehen keine expliziten Bereiche, um so etwas durchzuführen	Für größere Unternehmen relevant	
VA	Nicht in kleinen Unternehmen	Für größere Unternehmen relevant	
GK	Das Unternehmen ist zu klein, da braucht es schon mehrere Stationen	Für größere Unternehmen relevant	

5civ) Gibt es bereits Erfahrung mit Übertragung begrenzter Verantwortung? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Deckt sich mit dem Job Enrichment	Gleicht Job Enrichment	Gleicht Job Enrichment
WT	Wie bereits bei Job Enrichment angesprochen	Gleicht Job Enrichment	
HR	Schon ein Thema, siehe Job Enrichment	Gleicht Job Enrichment	
AK	Es sind sowieso alle für alles verantwortlich	Alle für alles verantwortlich	
VA	Ist mit dem Job Enrichment gleich zu setzen	Gleicht Job Enrichment	

GK	Kein Unterschied zum Job Enrichment	Gleicht Job Enrichment	
----	-------------------------------------	------------------------	--

5cv) Gibt es bereits Erfahrung mit Übertragung von Sonderaufgaben? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WT	Ja, wird aber nicht explizit eingesetzt, kommt vor allem in der Arbeitsvorbereitung vor, wenn es außergewöhnliche, technische Details gibt	Einsatz in der Arbeitsvorbereitung	<p>Wird eingesetzt für High-Potentials, in Arbeitsvorbereitung, bei Einzelstücken ist immer ein gewisser Teil eine Sonderaufgabe</p>
HR	Gerade für die High-Potentials im Unternehmen relevant, wird angewendet	Einsatz bei High-Potentials	
VA	Im Betrieb kommt es häufig zu Sonderaufgaben, die Mitarbeiter lernen dabei immer etwas Neues dazu	Wird eingesetzt	
TR	Kommt immer wieder vor, es wird auch mal experimentiert	Wird eingesetzt	
GK	In der Tischlerei ist alles eine Sonderaufgabe, ob das zur Weiterbildung beiträgt ist ungewiss	Alles eine Sonderaufgabe, Weiterbildung fraglich	

5cvi) Gibt es bereits Erfahrung mit Selbststudium? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?

Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Hat in der Regel bis jetzt noch nicht funktioniert	Funktioniert nicht	<p>1. funktioniert nicht / wird nicht durchgeführt</p> <p>2. Eigeninitiative der Mitarbeiter Bereitstellung der Unterlagen, für junge Mitarbeiter</p>
SF	Nein, würden die Mitarbeiter auch nicht machen	Funktioniert nicht	
WT	Eher selten, wenn in der Arbeitsvorbereitung, um zu prüfen, ob ein neuer Beschlag für das Unternehmen relevant ist	Selten, wenn eher im Sinne der Sonderaufgaben	
IR	Wird im Unternehmen nicht durchgeführt	Wird nicht durchgeführt	
HR	Es gibt keine Vorgabe für Selbststudium, wer will kann es freiwillig machen	Wird nicht durchgeführt	
AK	Ja, die Mitarbeiter machen das selbstständig und von sich aus	Mitarbeiter zeigen Eigeninitiative	
VA	Ja Mitarbeiter machen es, aber man muss ihnen das passende Material bereitstellen	Mitarbeiter zeigen Eigeninitiative, passendes Material wichtig	
TR	Ja die Mitarbeiter haben sich teilweise zu Hause weitergebildet	Mitarbeiter zeigen Eigeninitiative	

AU	Selbststudium machen die Mitarbeiter nur im privaten Bereich	Wird nicht durchgeführt	
GK	Wenn für junge Mitarbeiter, und man braucht die passenden Unterlagen	Wenn für Junge, passendes Material wichtig	

5cvii) Gibt es bereits Erfahrung mit Web-Based-Training? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Nur im digitalen Bereich ist eine Weiterbildung bei der Möbelproduktion nicht sinnbringend	Im Handwerksbereich nicht sinnvoll	1. Wird nicht umgesetzt, nicht sinnvoll im Handwerksbereich obsolet 2. Eventuell sinnvoll im Online-Support oder bei der CNC
SF	Nein, hat bei den alten Mitarbeitern keinen Sinn	Nicht sinnvoll bei alten Mitarbeitern	
WT	Nein, eigentlich gar nicht	Wird nicht umgesetzt	
IR	Wird im Unternehmen nicht umgesetzt	Wird nicht umgesetzt	
HR	Im Online-Support bei computergesteuerten Maschinen	Nur im Online-Support	
AK	Ja, bei der CNC	Ja, bei der CNC	
VA	Nur an den Arbeitsplätzen am Computer	Eventuell am PC	
TR	Nein	Wird nicht umgesetzt	
AU	Nein	Wird nicht umgesetzt	
GK	Nein, ist nicht sinnvoll	Nicht sinnvoll	

5cviii) Gibt es bereits Erfahrung mit Blended Learning? In welchen Bereich bestehen Einsatzmöglichkeiten, wo nicht?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Ja, gerade durch CNC-Maschinen ist das sinnvoll, da kann man etwas digital erlernen und in der Praxis üben	Sinnvoll, Einsatz bei CNC	1. Einsatz sinnvoll bei CNC, wenn Plattform bereitgestellt wird, Lehrlingsausbildung 2. Nicht notwendig derzeit kein Bedarf
SF	Nein, bei der Struktur des Unternehmens nicht notwendig	Nicht notwendig,	
WT	Nein, aber vermutlich bei der CNC gut einzusetzen, wenn der Hersteller ein Programm bereitstellt	Nicht notwendig, Einsatz bei CNC, Plattform von Hersteller	
HR	Wird im Unternehmen nicht angewendet	Nicht notwendig	
AK	Bei der CNC	Einsatz bei CNC	
VA	Ja, bei der CNC, dazu muss aber die richtige Plattform angeboten werden	Einsatz bei CNC, Plattform von Hersteller	
TR	Ja bei der CNC	Einsatz bei CNC	

AU	Ja, vor allem im vierten Lehrjahr	Einsatz zur Ausbildung der Tischlereitechniker	
GK	Noch nicht, ist aber beim Umstieg auf computergesteuerte Maschinen bestimmt interessant	Nicht notwendig, Einsatz bei CNC	

5d) Gibt es weitere Weiterbildungsmethoden, welche sich für die Wissensvermittlung in Handwerksbetrieben eignen?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WT	Externe Schulungen	Externe Schulungen	Externe Schulungen
WH	Schulungen von Lieferanten	Externe Schulungen	
AK	Einzelne Kurse die vom WIFI angeboten werden und geförderte Projekte	Externe Schulungen	
AU	Schulungen und Kurse von Drittanbietern	Externe Schulungen	
GK	Externe Schulungen	Externe Schulungen	

Modellevaluierung

6b) b. Ist der Maßnahmenkatalog mit dem Leitfaden für den praktischen Einsatz im Unternehmen geeignet?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Gute Hilfestellung für die Praxis	Gute Hilfestellung	Gute Hilfestellung ansprechende Darstellung, Anreiz für neue Ideen, jeder Betrieb anders
SF	Es ist das, was jeder vernünftige Betrieb machen sollte	Sollte so durchgeführt werden	
WT	Kann gut als Hilfestellung eingesetzt werden	Gute Hilfestellung	
HR	Kann als Hilfestellung eingesetzt werden, gut dargestellt	Gute Hilfestellung, ansprechende Darstellung	
AK	Eher nein, wenn als Anregung, um einzelne Ideen daraus umzusetzen	Anreiz für neue Ideen	
VA	Ja, kann ein guter Anreiz sein, gerade für Unternehmer, die damit noch keine Erfahrungen haben	Anreiz für neue Ideen	
TR	Ja, die Betriebe dürfen aber nicht in einen Topf geworfen werden, jeder muss das, was er braucht und sinnvoll findet, selbst daraus suchen	Gute Hilfestellung, jeder Betrieb anders	

GK	Ja, gerade für die Einführung von PE, als Hilfestellung, muss aber natürlich ans Unternehmen angepasst werden	gute Hilfestellung, jeder Betrieb anders	
----	---	--	--

6c) Welche Ergänzungen wären noch wünschenswert?			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
HR	Eine kurze Beschreibung der einzelnen Methoden	Kurbeschreibung der Methoden	Beschreibung der Methoden
VA	Dass die Maßnahmen auch gut beschrieben werden	Beschreibung der Methoden	
TH	Viele Schlagworte, evtl. kurze Erklärung der Methoden	Kurbeschreibung der Methoden	
GK	Eine genauere Beschreibung der einzelnen Maßnahmen	Beschreibung der Methoden	

Zusätzliche Erkenntnisse

Engagement der Mitarbeiter			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Alle Mitarbeiter sind nicht gewillt mehr Verantwortung und Aufgaben zu übernehmen, bzw. sich überhaupt zu entwickeln, das wird von manchen als Belastung wahrgenommen	Nicht jeder Mitarbeiter hat Interesse an Entwicklung, wird als Belastung wahrgenommen	1. Hohes Engagement junge Mitarbeiter sind motiviert, alte Mitarbeiter sind motiviert, freiwillige Weiterbildung in der Freizeit 2. Niedriges Engagement junge Mitarbeiter sind unmotiviert, Entwicklung als Belastung
SF	Bei den jungen Mitarbeitern ist die Motivation weiterzukommen nicht besonders hoch	Junge Mitarbeiter sind nicht motiviert	
WT	Wichtig ist, dass der Wille vorhanden ist und auch die sozialen Kompetenzen, junge Leute wollen häufig gar nicht mehr Verantwortung	Wille muss vorhanden sein, junge Mitarbeiter nicht motiviert	
WT	Das Engagement steigt, wenn man dem Mitarbeiter etwas zurückgibt, es ist ein Geben und ein Nehmen	Engagement steigt, wenn etwas zurück gegeben wird	
IR	Junge Facharbeiter sind meist sehr motiviert und streben nach vorne	Junge Mitarbeiter sind sehr motiviert	
HR	Mitarbeiter wollen Neues lernen	Mitarbeiter motiviert	

AK	Trotz hohen Alters sind die Mitarbeiter gewillt sich weiterzuentwickeln	Alte Mitarbeiter sind motiviert	
AU	Mitarbeiter machen die Weiterbildungen freiwillig in ihrer Freizeit	Mitarbeiter motiviert, freiwillige Weiterbildung	
GK	Mitarbeiter sind sehr motiviert Neues zu lernen	Mitarbeiter motiviert	

Wissenstransfer für implizites Wissen			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WT	Die Mitarbeiter müssen das Wissen, aus einer Weiterbildung, an die anderen Mitarbeiter weitergeben	Wissen muss weitergegeben werden	Wissenstransfer von Oben nach Unten, von Alt nach Jung, zwischen Kollegen, sonst Wissensverlust
WT	Erfahrene Mitarbeiter müssen das Wissen unbedingt an die Jüngeren weitergeben, gerade wenn jemand ausfällt kommt es sonst zu Engpässen in der Produktion	Wissenstransfer sonst Wissensverlust	
IR	Die Mitarbeiter, die im Organigramm höher stehen, sind dazu angehalten ihr Wissen weiterzugeben	Wissenstransfer von Oben nach Unten	
AK	Wissen wird von Kollegen besser aufgenommen als von Führungskräften	Wissensvermittlung durch Kollegen	
AU	Ältere Mitarbeiter müssen ihr Wissen an die jüngere Generation weitergeben	Wissen von Alt nach Jung weiter geben	
GK	Ältere Mitarbeiter müssen ihr Wissen an die jüngere Generation weitergeben	Wissen von Alt nach Jung weiter geben	

Erhöhung der Mitarbeiterbindung			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WT	Ausgelernte Tischler wechseln auf Grund der Entlohnung nach der Lehre die Branche	Höhere Entlohnung	Erhöhung der Bindung höhere Entlohnung, in Entscheidungen einbeziehen, durch Weiterbildung binden, Entwicklungsmöglichkeiten, Familiäres Klima
WT	Fluktuation sinkt, wenn sich Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse miteinbezogen fühlen	Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen	
IR	Mit der Weiterbildung werden die Mitarbeiter für einen Zeitraum vertraglich ans Unternehmen gebunden	Mitarbeiter durch Weiterbildung binden	

HR	Man muss den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten geben, sonst wechseln sie aufgrund der Vergütung die Branche, familiäres Klima ist wichtiger als etwas mehr Geld am Konto	Entwicklungsmöglichkeiten, familiäres Klima	
AU	Der Mitarbeiter muss sich als Teil der Familie fühlen, werden mit Schulungen ans Unternehmen gebunden	Familiäres Klima, Mitarbeiter durch Weiterbildung binden	

Wichtigkeit der Lehrlingsausbildung			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Es ist sinnvoll, die Lehrlinge selbst auszubilden, da man sie dann so Formen kann, wie man sie im Unternehmen braucht	Arbeitskräfte mit entsprechender Qualität	<p>Sehr wichtig Sicherung der Fachkräfte, entsprechende Qualifikation der Lehrlinge</p>
WT	Man braucht gute Lehrlinge, um die nächste Generation zu sichern	Lehrlingsausbildung für die Sicherung der Arbeitskräfte	
IG	Bald kommt wieder eine Pensionierungswelle und dann braucht es gut ausgebildete Lehrlinge, für all diese Positionen	Lehrlingsausbildung für die Sicherung der Arbeitskräfte	
AU	Will man einen guten Tischler, muss man ihn selbst ausbilden, nur so erhält man die Qualität, die man erwartet	Arbeitskräfte mit entsprechender Qualität	

Stellenwert des Handwerks			
Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
WH	Der Wert des Handwerks wurde herabgesetzt, steigt aber wieder in der Gesellschaft	Gering, steigt aber wieder	<p>Gering steigt langsam wieder</p>
IR	Tischlerhandwerk hat verstaubtes Image	Gering	
AK	Wird derzeit nicht anerkannt	Gering	

ANHANG 5: ÜBERSICHT DER METHODEN

	Beschreibung Fördermaßnahmen	notwendige Ressourcen	beteiligte Personen	Vorteile	Nachteile	Weitere Infos
Job Enlargement	Der Aufgabenbereich des Mitarbeiters wird erweitert. Er übernimmt zusätzliche Tätigkeiten derselben Stufe.	Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzter	Steigerung der Motivation, leicht integrierbar, einfacher Ersatz bei Arbeitsausfall	Überlastung der Mitarbeiter, geringere Leistung während Einarbeitung	Kapitel 6.1.1
Job Enrichment	Der Aufgabenbereich des Mitarbeiters wird durch höherwertige Aufgaben ergänzt. Dabei erhält der Mitarbeiter mehr Verantwortung.	Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Vorgesetzter	Steigerung der Motivation, Aufdecken von Potenzialen	Überlastung der Mitarbeiter, erhöhter Aufwand in der Einarbeitungsphase	Kapitel 6.1.2
Fördergespräche	Ist eine Form des Mitarbeitergespräches, bei dem explizit auf die Förderung des Mitarbeiters eingegangen wird.	Gesprächsleitfaden, Mitarbeiterunterlagen	Mitarbeiter, Vorgesetzter	Individuell angepasst, bessere Kenntnis über den Mitarbeiter, erhöhte Motivation	Hoher Aufwand, dadurch kostenintensiv	Kapitel 6.2
Coaching	Ein Coach betreut die Mitarbeiter einzeln oder in Gruppen. Dabei können unterschiedliche Themen aufgegriffen werden. Ziel ist die Hilfe zur Selbsthilfe.	Vom Coachingprozess abhängig	Coachee, Coach, Vorgesetzter	Individuell, Gruppen- oder Einzelcoaching möglich, Verbesserung des Arbeitsklimas	Hohe Kosten, Chemie zwischen Coach und Coachee nicht vorhersagbar	Kapitel 6.3
Mentoring	Ein erfahrener Mitarbeiter teilt sein Wissen und seine Erfahrungen mit einem weniger erfahrenen Mitarbeiter.	Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mentee, Mentor	Kostengünstig, zusätzliches Entwicklungspotenzial des Mentors	Prozess nicht steuerbar, Qualität vom Mentor abhängig	Kapitel 6.4

	Beschreibung Bildungsmaßnahmen	notwendige Ressourcen	beteiligte Personen	Vorteile	Nachteile	Weitere Infos
Planmäßige Unterweisung	Weitergabe von vorhandenen Kenntnissen und Fertigkeiten durch Vorzeigen und Nachmachen.	Evtl. schriftliche Beschreibung der Tätigkeit	Mitarbeiter, Unterweisender	Praxisnähe, Neues wird gleich geübt, Sicherheit des Lernenden	beschränkt auf fachliche Themen, Unterweisender muss seine Arbeit unterbrechen	Kapitel 7.1
Job Rotation	Mitarbeiter wechseln regelmäßig den Arbeitsplatz, um neue Aufgaben zu übernehmen.	Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Abteilungen, Vorgesetzter	Abwechslungsreiche Tätigkeiten, Bildung sozialer Kompetenzen, Praxisnähe	Konfliktpotenzial mit neuen Kollegen, hoher Koordinationsaufwand, Informationsverlust	Kapitel 7.2

Anhang 5: Übersicht der Methoden

Selbststudium	Selbstständige Weiterbildung des Mitarbeiters durch beigestelltes Lernmaterial.	Lehrunterlagen, Videos, Betriebsanleitung, Fachzeitschrift	Mitarbeiter	Individuelle Einteilung der Lehreinheiten und Lerninhalte	Abhängig von der Eigeninitiative des Mitarbeiters, Beschäftigung mit irrelevanten Inhalten	Kapitel 7.4
Sonderaufgaben	Übertragung von Aufgaben die nicht zu den Routinetätigkeiten zählen.	Keine Außerordentlichen, wird in den Arbeitsablauf integriert	Mitarbeiter, Vorgesetzte	Entwicklung besonderer Kompetenzen, problemlösungsorientiert	Einmaligkeit der Aufgabe erschwert den Transfer in die Praxis	Kapitel 7.6
Blended Learning	E-Learning in Kombination mit Präsenzveranstaltungen.	Online Lernprogramme, technisches Equipment	Mitarbeiter, Lern tandems, Lernkurs, E-Coach	Für digitale als auch handwerkliche Kompetenzen, bedarfsgerechte Gestaltung	Hoher Kosten- und Koordinationsaufwand, kann zur Überforderung der Mitarbeiter führen	Kapitel 7.8
Externe Schulungen	Schulungen durch externe Anbieter wie WIFI, WKO, Berufsschule etc.	Abhängig von der Art der Schulung	Mitarbeiter, externe Anbieter, Schulungsleitung	Unterschiedliche Themengebiete, Konzept wird vom Anbieter erstellt	nicht für jedes Thema ein Kurs, Inhalte und Qualität nicht direkt steuerbar	