

Mitarbeiterqualifizierung zur Erhöhung der Unternehmensflexibilität

Linde Hydraulics

The Linde logo is a stylized, white, cursive script of the word "Linde" set against a dark red background. It is positioned in the bottom right corner of the red rectangular area.

Klaus Wienand, Vice President Human Resources
Aschaffenburg, 18.11.2021

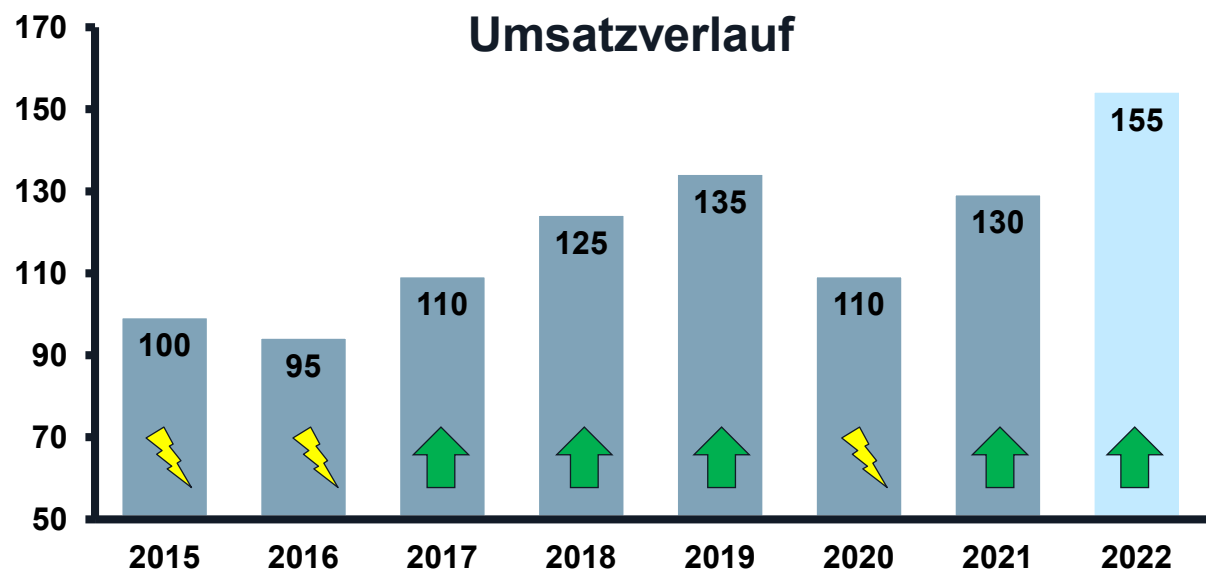
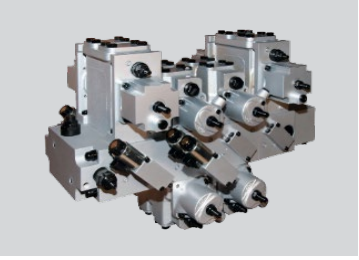
- 1 Linde Hydraulics – Ein Unternehmen in einem hochvolatilen Markt**
- 2 Flexibilitätsanforderungen an die unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen**
- 3 Atmen in der Fabrik mit internen und externen Ressourcen**
- 4 Ressourcenoptimaler Einsatz der Mitarbeiter in der „indirekten“ Organisation**
- 5 Was können wir selbst gestalten – wo wäre Unterstützung hilfreich?**
- 6 Fazit und Diskussion**

Linde Hydraulics – Ein Unternehmen in einem hochvolatilen Markt

Customer
 Respect
 Openness

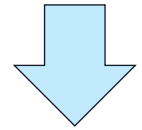
Sustainability
 Passion

Turning Power into Motion.

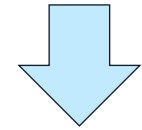


 **Restrukturierung mit erheblichem Personalabbau**

 **Personalaufbau**



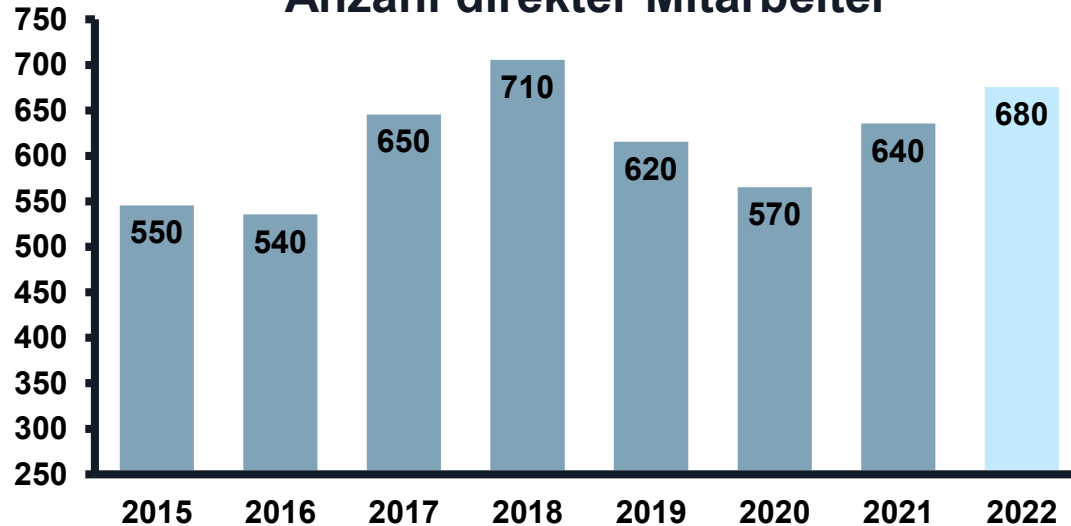
Verlust an qualifizierten Mitarbeitern



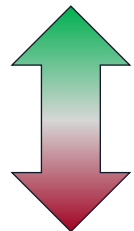
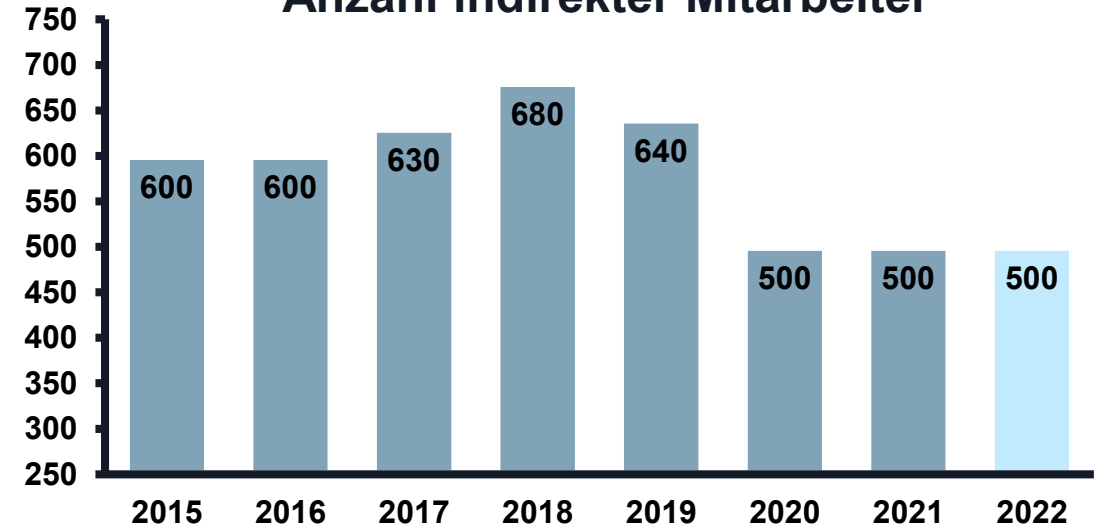
Umfangreicher Anlern- und Qualifizierungsbedarf

Flexibilitätsanforderungen an die unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen

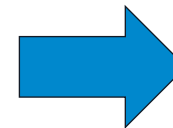
Anzahl direkter Mitarbeiter



Anzahl indirekter Mitarbeiter

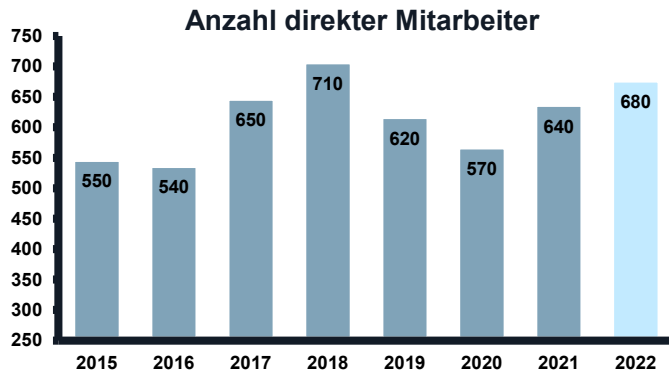


- ± 100 bis 120 Mitarbeiter
- Großer Einarbeitungsbedarf und Qualifizierung
- Großer Qualifizierungsverlust
- Arbeitsmarkt gibt diese Schwankungen nicht mehr her
- Betriebliche Ausbildung ist nicht in der Lage diese Schwankungsbreite aufzufangen

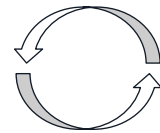


- Bis 2020 Fixkostenproblem
- Fixkosten bleiben in Zukunft gedeckelt
- Festhalten an Abteilungs- und Prozessgrenzen nicht mehr möglich
- Veränderung von Aufgaben und Anforderungen müssen führen zu Qualifizierungs- und Anpassungsbedarfen

Atmen in der Fabrik mit internen und externen Ressourcen

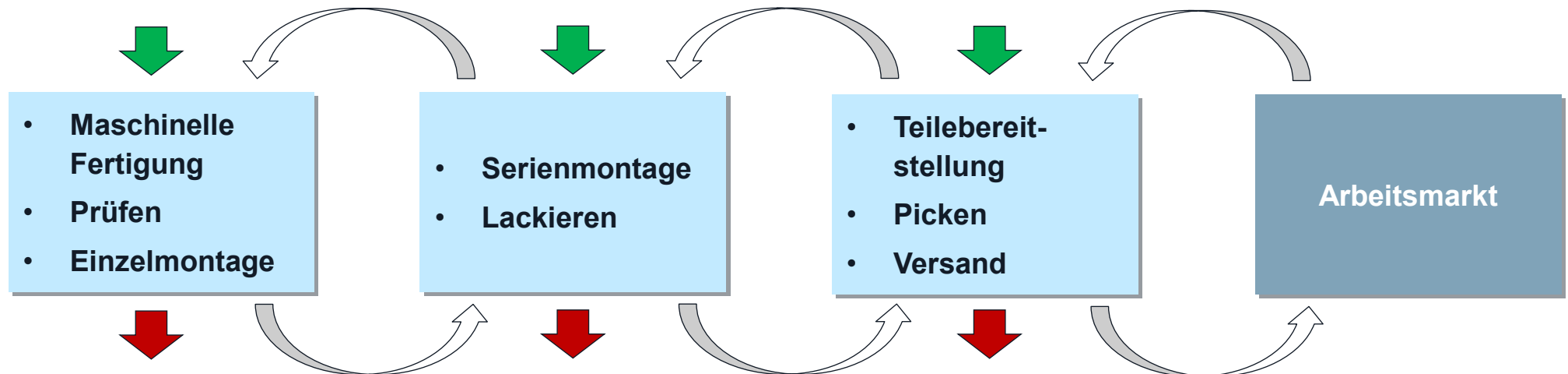


Das Recruiting bzw. auch der Kapazitätsabbau in den konkreten Funktionsbereichen wird zunehmend erschwert und verliert an Bedeutung – wichtig ist es hier eine hochqualifizierte Stammebelegschaft zu haben



Die Beschäftigungsflexibilität der Stammebelegschaft entlang der Produktionskette gewinnt an Bedeutung und kann auf dem Level einer Einstiegsqualifizierung vom Arbeitsmarkt über flexible Arbeitsverhältnisse ergänzt werden.

Kapazitätsaufbau

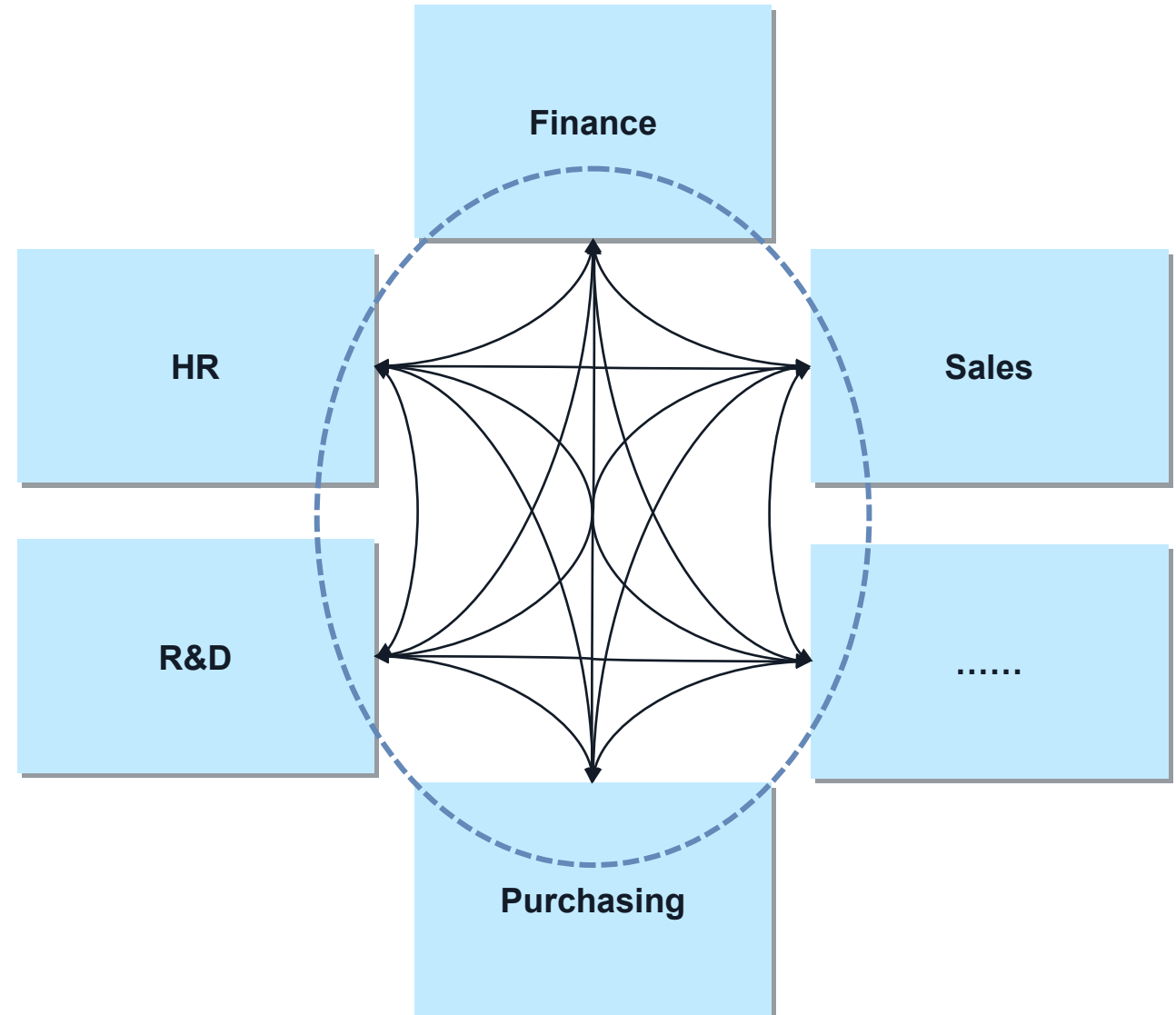


Kapazitätsabbau

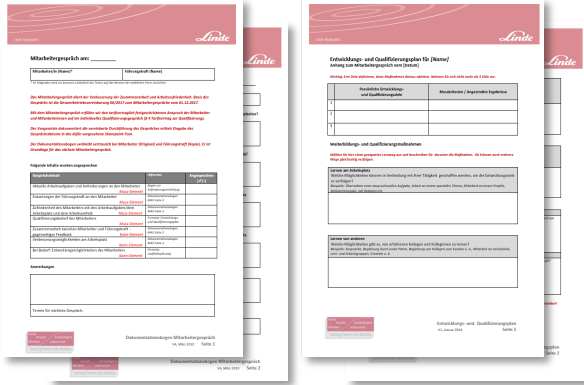
Ressourcenoptimaler Einsatz der Mitarbeiter in der „indirekten“ Organisation



- Neue Anforderung und Aufgaben dürfen und müssen nicht zu einem Aufbau von Headcount führen
- Nutzung von Fähigkeiten und Talenten über die organisatorischen oder prozessualen Grenzen hinweg
- Vermeiden von Ganzzahligkeitseffekten
- Ggf. auch Aufgaben und Zuständigkeiten verschieben
- Matrixstrukturen zulassen



Was können wir selbst gestalten?

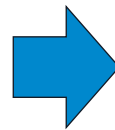


Mitarbeitergespräch: Qualifizierungs- und Laufbahnplanung

Der Blick auf die Mitarbeiter

Erfassung der Erkenntnisse und Daten zu den Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen unserer Mitarbeiter:

- Bildungsweg
- Werdegang
- Berufliche Erfahrungen, Fertigkeiten und Kenntnisse
- Weiterbildungen
- Sprachkenntnisse
- Persönliche Interessen, Stärken und Erfahrungen



Der Blick auf die Unternehmensorganisation

- Organisations- und Prozessanpassungen
- Einbindung von Führungskräften und Management
- Einbindung der Betriebsräte
- Interner Stellenmarkt
- Schaffen von Übergangsregelungen bei einem Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel (Einarbeitung, ggf. Transfer an einen anderen Standort, Entgeltfragen etc.)
- Motivation zur Flexibilität ermöglichen



**Beschäftigungsfähigkeit
 des Mitarbeiters im
 Unternehmen**



**Flexibilität in Qualifikation
 und Arbeitsaufgabe**

Wo wäre Unterstützung hilfreich?

**Beschäftigungsfähigkeit
des Mitarbeiters im
Unternehmen**



**Flexibilität in Qualifikation
und Arbeitsaufgabe**



Berufsausbildung

- Flexibilitätsbereitschaft im Berufsbild integrieren
- Grundfähigkeiten in Problemlösung und Wissenstransfer gezielt fördern
- Arbeits- und Problemlösungstools in der Ausbildung zur Verfügung stellen

Beispiel: Es ist nicht erforderlich die Funktionsfähigkeit der aktuellen Kommunikations- und IT-Technik im Detail zu verstehen, es ist vielmehr erforderlich, diese in der Problemlösung anzuwenden ⇒ diese Fähigkeit wäre von großem Vorteil!

Arbeitsmarkt

In sich geschlossene und zertifizierte Qualifizierungsmaßnahmen müssen vgl. zur Berufsausbildung:

- Flexibilitätsbereitschaft im Berufsbild integrieren
- Grundfähigkeiten in Problemlösung und Wissenstransfer gezielt fördern
- Arbeits- und Problemlösungstools in der Ausbildung zur Verfügung stellen

Beispiel: Ein in sich geschlossener EDV-Kurs (z.B. SAP, MS-Office, div. Maschinensteuerungen) ist zwar standardisiert und zertifiziert, die Anwendungskompetenz erlangt man in der Regel im Zusammenhang mit einer praktischen Aufgabe ⇒ Kompetenz zur Problemlösung und zum Wissenstransfer ist gefragt!

- Unternehmen müssen lernen mit ihren vorhandenen Fachkräften zu haushalten
- Dazu müssen Unternehmen ihre Personalstrategie und ihre Organisation anpassen
- Die Flexibilität und –bereitschaft der Mitarbeiter muss weiter entwickelt werden
- Zur Flexibilitätsbereitschaft gehören Grundfähigkeiten in Problemlösung und Wissenstransfer
- Berufsausbildung und öffentliche Qualifizierungsmaßnahmen sollten diese Aspekte aufgreifen

**Ich freue mich auf Ihre Fragen und Ihr
Feedback!**

**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**

Linde Hydraulics

Linde