

Stefanie Norbistrath / B. Braun Melsungen AG

Reif für die Arbeitswelt von morgen? – Strategische Personalentwicklung als Zukunftssicherung

A. Zusammenfassung

Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit als beiderseitige Verpflichtung von Mitarbeiter/-innen und Unternehmen ist für die B. Braun Melsungen AG der Weg zur Nutzung des Beschäftigungspotenzials Älterer und damit zur erfolgreichen Vorbeugung von Risiken des demografischen Wandels. Durch lebenslanges Lernen und kontinuierliche Weiterqualifizierung sorgen Mitarbeiter/-innen für ihre Beschäftigungsfähigkeit. Unternehmen schaffen den Rahmen für bedarfsgerechte Qualifizierung sowie für Beschäftigung beziehungsweise Beschäftigungssicherung, damit die Kompetenzen auch tatsächlich wirksam werden können.

Die B. Braun Melsungen AG stand zum Jahrtausendwechsel vor der Standortentscheidung zum Neubau einer Produktionsstätte für Infusionslösungen. Für den Standort Melsungen gab es Pro- und Contra-Argumente. Wäre die Entscheidung für einen anderen Standort ausgefallen, hätte dies den Abbau von Arbeitsplätzen in Melsungen bedeutet. Vor diesem Hintergrund verständigten sich Unternehmensleitung, Mitarbeitervertretung und IG BCE im Rahmen eines Standortsicherungsvertrags auf die Realisierung der innovativen Infusionslösungsfertigung in Melsungen. Mit einem Qualifizierungskonzept für alle Ziel- und Altersgruppen wurde den – auf Grund des Technologiesprungs in der Fertigung – völlig veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen begegnet. Durch die Qualifizierung wurde die Beschäftigungsfähigkeit insbesondere erfahrener und gering qualifizierter Mitarbeiter/-innen für diese neue Fertigung (wieder-) hergestellt. Damit einher geht eine fünfjährige Arbeitsplatzgarantie sowie eine Gewinnbeteiligung nach Ablauf des Vertrags. Die erfolgreiche Umsetzung dieses Qualifizierungskonzepts als Beitrag zur Vorbeugung von Risiken des demografischen Wandels wird im Folgenden beschrieben. Bereits

heute hat B. Braun erklärt, einen weiteren Produktionsneubau am Standort zu errichten. Damit sind der Erhalt und die Schaffung weiterer Arbeitsplätze in Deutschland verbunden.

B. Herausforderung des demografischen Wandels und Engagement von B. Braun

Globalisierung, technologischer Wandel und demografische Entwicklung stellen Unternehmen und Mitarbeiter/-innen vor besondere Rekrutierungs- und Qualifizierungsrisiken. Dies gilt insbesondere für innovative Unternehmen im hoch kompetitiven Umfeld internationaler Gesundheitsmärkte.

Instrumente des B. Braun Personalmanagements in Bezug auf den demografischen Wandel sind daher:

- eine altersausgewogene Personalpolitik (Age Diversity),
- die Förderung eines zügigen Wiedereinstiegs qualifizierter Mitarbeiter/-innen in den Beruf nach der Elternzeit sowie die begleitende Weiterentwicklung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen,
- Gesundheitsförderung zur Prävention alters- oder tätigkeitsbedingter Krankheitsrisiken,
- intergenerativer Know-how-Austausch und aktiver Wissenstransfer in altersgemischten Teams,
- die Förderung von „Kompetenz-Karrieren“ für erfahrene Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte (z. B. Leitung globaler Projekte; Beratung, Coaching oder Mentoring außerhalb der Linienfunktion).

Beispiele für das regionale Engagement von B. Braun zur Bewältigung des demografischen Wandels sind:

- die Initiative „Jugend hat Zukunft“, die Hauptschüler der 8. und 9. Klassen in der Entwicklung ihrer praktischen Fähigkeiten und bei der Berufsfindung unterstützt,
- das Programm „Perspektive Plus“ zur Einstiegsqualifizierung arbeitsloser Hauptschulabgänger (hieran beteiligen sich sowohl Mitarbeiter/-innen als auch Betriebsrentner als Mentoren),
- der Otto-Braun-Fonds mit Stipendien für Promovierende der Universität Kassel,

- die Kooperation des Unternehmens mit dem Förderverein für ein zukunftsfähiges Melsungen und der Stiftung „Kinder- und familienfreundliches Melsungen“ (www.melsungen-foerdert.de).

C. Die Mitarbeiter/-innen von heute für die Anforderungen von morgen wappnen

Bei zunehmendem Fachkräftemangel, längerer Lebensarbeitszeit und geringen Weiterbildungsanstrengungen laufen Unternehmen Gefahr, zu wenig hoch qualifizierte Mitarbeiter/-innen für innovative Tätigkeitsfelder zu finden. Dies kann sich negativ auf Investitions- und Standortentscheidungen auswirken. Insbesondere ältere und gering qualifizierte Mitarbeiter/-innen gehen (ohne kontinuierliche Weiterbildung) das Risiko ein, veränderten Anforderungen nicht gerecht werden zu können und dadurch in innovativen Unternehmen nicht mehr beschäftigt zu werden.

Während die berufliche oder akademische Erstausbildung Mitarbeiter/-innen in der Vergangenheit in der Regel mit dem erforderlichen Rüstzeug für nahezu das gesamte Arbeitsleben ausgestattet hat, vermittelt diese heute nur noch die Grundlagen für einen lebenslangen Lernprozess. Ein ganzheitliches Qualifizierungskonzept (kontinuierliche Weiterqualifizierung und Kompetenzerweiterung, lebenslanges Lernen, Lernen im Prozess der Arbeit) im Rahmen der strategischen Personalentwicklung hat daher eine hohe Bedeutung für die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen und gehört bei B. Braun zu den personalpolitischen Instrumenten zur Vermeidung der genannten Risiken.

Die Ausweitung der Lebensarbeitszeit führt zu veränderten Anforderungen an die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/-innen. B. Braun will Spezialisierungsfallen langjähriger Mitarbeiter/-innen vermeiden, die über viele Jahre in einem eng begrenzten Tätigkeits- und Einsatzfeld gearbeitet haben und daher Gefahr laufen, auf Grund technisch-organisatorischer Veränderungen nicht mehr beschäftigungsfähig zu sein. Die Teilnahme aller Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, insbesondere gering qualifizierter und älterer Mitarbeiter/-innen, an Weiterbildung muss erhöht werden.

Personalentwicklung angesichts des demografischen Wandels würde allerdings missverstanden, wollte man sich nur auf bestimmte Altersgrup-

pen konzentrieren und verstärkt Weiterbildung für Ältere anbieten. Punktuelle Maßnahmen fänden – auch wegen vermeintlicher Altersdiskriminierung – kaum die Akzeptanz der Zielgruppe und könnten die erforderliche Nachhaltigkeit in Bezug auf Employability nicht gewährleisten. Für B. Braun bedeutet dies, das Know-how aller Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte aller Altersgruppen fortwährend zu aktualisieren. Unter dem Motto: „Die Mitarbeiter/-innen von heute für die Anforderungen von morgen wappnen“ wird eine Kultur des lebenslangen Lernens etabliert.

D. Standortsicherung durch B. Braun in Melsungen

Als eines der weltweit führenden Unternehmen im Gesundheitsmarkt trägt B. Braun eine besondere Verantwortung. In erster Linie geht es hier um Verantwortung für die bestmögliche Versorgung der Patienten und für all jene Menschen, die Patienten behandeln oder pflegen. Über diese direkte Verantwortung im Gesundheitsmarkt hinaus versteht sich das Familienunternehmen als Bürger der Gesellschaft. B. Braun nimmt soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeiter/-innen und gegenüber den Regionen, in denen es tätig ist, wahr.

Mit Blick auf die demografische Entwicklung wird deutlich, dass die soziale und wirtschaftliche Zukunft der Region Nordhessen in hohem Maße von der Schaffung beziehungsweise Sicherung von Arbeitsplätzen abhängt. Trotz des globalen Wettbewerbsdrucks hat sich B. Braun 2002 für die Errichtung der Leading Infusion Factory Europe (L.I.F.E.) in Melsungen entschieden. Gemeinsam mit den Mitarbeiter/-innen realisierte das Unternehmen die neue Infusionslösungsfertigung. Der Standortsicherungsvertrag von Februar 2001 drückt dieses Engagement aus: 520 Stunden unentgeltlicher Mehrarbeit und eine fünfjährige Arbeitsplatzgarantie stützen diese Investition in den Standort Deutschland. Damit hat das Unternehmen eine erhebliche Anzahl direkter und indirekter Arbeitsplätze gesichert; weitere Arbeitsplätze wurden geschaffen – ein Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften.

Voraussetzung für den Erhalt beziehungsweise die Schaffung von Arbeitsplätzen sind Innovationen. So innovativ wie das Produkt Ecoflac plus, das in L.I.F.E. produziert wird, ist auch seine Produktionsstätte. Modernste Produktionstechnik, effiziente Prozesse, intelligente Dokumentations-

und Kontrollsysteme sowie nachhaltige Energiekonzepte machten die neue Produktionsstätte zu einem Meilenstein.

B. Braun wollte die Mitarbeiter/-innen der bisherigen Infusionslösungsfertigung im neuen Werk L.I.F.E. weiterbeschäftigen. Im alten Werk waren ca. 75 Prozent angelernte Mitarbeiter/-innen und ca. 25 Prozent Facharbeiter/-innen tätig – in Bezug auf die Produktionsprozesse der alten Fertigung eine optimal qualifizierte „Mannschaft“. Der in L.I.F.E. realisierte Technologiesprung stellte die Mitarbeiter/-innen jedoch vor erhebliche Veränderungen und erhöhte Anforderungen. Da das Erfahrungswissen und die Handlungskompetenz dieser „Mannschaft“ in Bezug auf die bis dato einzigartigen Produktionsprozesse in L.I.F.E. nicht mehr ausreichte, bedurfte es eines umfassenden Qualifizierungskonzepts für Mitarbeiter/-innen aller Funktionen und Altersgruppen.

E. Entwicklung und Umsetzung des Qualifizierungskonzepts L.I.F.E.

Vor dem Hintergrund der Standortentscheidung für L.I.F.E. wurden im Jahr 2002 zwei Arbeitsgruppen zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen und zur Qualifizierung der Stammebelegschaft gebildet.

Die Arbeitsgruppe Gesamtpersonalplanungskonzept L.I.F.E. hatte unter anderem die Definition der zukünftigen Anforderungsprofile der Mitarbeiter/-innen und des Rekrutierungsbedarfs zum Ziel. Vertreter von Personalwesen, Betriebsrat, Produktion Pharma und Planung Werk L.I.F.E. ermittelten den Personalbedarf bezogen auf gewerblich/technische Mitarbeiter/-innen und Angestellte. Um Kapazitäten für die Qualifizierung der Stammebelegschaft zu schaffen, wurden neue Mitarbeiter/-innen überwiegend zeitlich befristet eingestellt. Diese hatten zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, sich auf neu zu besetzende, unbefristete Stellen zu bewerben.

Die Arbeitsgruppe Aus- und Weiterbildung L.I.F.E. mit Vertretern von Personalwesen, Fachabteilungen und Betriebsrat ermittelte den Gesamtqualifizierungsbedarf. Gemeinsam mit der Abteilung Management Development wurde das Qualifizierungskonzept unter Berücksichtigung der Arbeitsorganisation gemäß dem B. Braun spezifischen Konzept der Gruppenarbeit erstellt und umgesetzt.

I. Zielgruppe und Zielsetzung

Zur Zielgruppe gehören alle Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte aller Altersgruppen der Pharma-Produktion.

Kernziele des Qualifizierungskonzepts sind:

- Einleitung eines Veränderungsprozesses im Sinne einer lern- und arbeitsmotivierenden Führungs- und Arbeitskultur,
- Aufbau einer hochmotivierten, fachlich und methodisch qualifizierten „Mannschaft“, die die KVP-Philosophie aktiv lebt und damit zur ständigen Qualitäts- und Effizienzsteigerung beiträgt.

II. Bildungsbedarfsanalyse und „Lebenslanges Lernen“

1. Ermittlung des Bildungsbedarfs im gewerblich/technischen Bereich:

Zur konkreten Definition der Anforderungen in der Produktion wurden zunächst sogenannte Teiltätigkeitslisten (TTL) erstellt. Aus der detaillierten Darstellung der verschiedenen Tätigkeiten in den Produktionsprozessen wurden die Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen abgeleitet. Der Abgleich von Anforderungen und Kompetenzen ergibt den spezifischen Qualifizierungsbedarf.

Teiltätigkeitslisten und Qualifizierungsbedarf werden in einem systematischen Prozess regelmäßig überprüft, veränderten Produktionsbedingungen angepasst und abgeglichen. Damit erfolgt datenbankgestützt eine langfristige, bedarfsorientierte Qualifizierungsplanung und -durchführung, welche die Mitarbeiter/-innen unterstützt, in einem ständigen Lernprozess mit der Entwicklung der Technologien Schritt zu halten.

2. Ermittlung des Bildungsbedarfs im Angestelltenbereich:

Im Angestelltenbereich wird der spezifische Bildungsbedarf aus Zielen und Veränderungen abgeleitet und in Team-Workshops zur Kompetenzentwicklung beziehungsweise in jährlichen Mitarbeitergesprächen ermittelt. In diesem Zusammenhang werden auch Kompetenz-Karrieren erfahrener Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, wie zum Beispiel der Einsatz als Coach, Pate/-in, Mentor/-in, Consultant, geplant oder Know-how-Austausch in altersgemischten Teams vereinbart.

3. Beitrag des Qualifizierungskonzepts zum „Lebenslangen Lernen“

Bei dem Qualifizierungskonzept handelt es sich um ein zirkuläres System, das Planung, Durchführung und Evaluation von Qualifizierung beinhaltet und damit zur kontinuierlichen Effizienzsteigerung beiträgt. Der Ablauf der Qualifizierungsplanung ist definiert. Für jeden Arbeitsplatz sind Rekrutierungs- und Qualifizierungsanforderungen definiert. Der Qualifizierungsstatus und -bedarf je Produktlinie, Prozess und Team beziehungsweise Mitarbeiter/-in wird permanent dargestellt. Anhand einer dreistufigen Kompetenzskala werden die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie der weitere Qualifizierungsbedarf ermittelt. Unter aktiver Beteiligung von Paten/-innen und Coaches in den Lernprozess wird die flexible und uneingeschränkte Einsetzbarkeit der Mitarbeiter/-innen nach der Qualifizierungszeit, angestrebt.

III. Innovative Lern- und Lehrmethoden

Auch bei den Lern- und Lehrmethoden geht B. Braun neue Wege. Neben Seminaren, Trainings, Workshops in den Kompetenzfeldern Fach-, Methoden-, Verhaltens- und Führungskompetenz, Informationstechnologie und Sprachen wurden innovative Lernformen wie zum Beispiel Qualifizierungstage oder Lernen im Prozess der Arbeit entwickelt und umgesetzt. Bei der Auswahl von Lernmethoden und Trainern wurde darauf geachtet, die Attraktivität von Weiterbildung, insbesondere für erfahrene oder gering qualifizierte Mitarbeiter/-innen, zu erhöhen (z. B. durch Kurz-Input und Erfahrungsaustausch, Werkstattgespräch, Kontextwechsel, Übungen und Training, Praxisarbeit und Feedback, kollegiale Fallberatung und Lernpartnerschaften).

IV. Evaluierete Aus- und Weiterbildungsprogramme L.I.F.E. für verschiedene Funktionen und Altersgruppen

- Auf Basis des Standortsicherungsvertrags wurden zusätzliche Stellen für Ausbilder/-innen und weitere Ausbildungsplätze in Produktionsberufen geschaffen.
- In dem spezifischen innerbetrieblichen **Fachlehrgang „Pharmawerker“** werden jährlich 10 Pharma-Mitarbeiter/-innen qualifiziert. Diese interne Weiterbildung vermittelt pharmaspezifische Fachkenntnisse und übergreifende Kenntnisse zu Arbeitsprozessen und

Abläufen der hochmodernen Fertigung. Die Maßnahme richtet sich insbesondere an die Gruppe der angeleiteten, erfahrenen und älteren Mitarbeiter/-innen in der Produktion. **Auf Grund der hohen Praxisrelevanz wird zurzeit ein weiterer Fachlehrgang zum „Kunststoffmontagewerker“** für Mitarbeiter/-innen in der Medical-Fertigung konzipiert.

- Trainingsreihe **Methoden der Prozessoptimierung**

Zur Implementierung und Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses machten sich Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte aller Funktions- und Altersgruppen der Pharma-Produktion mit Methoden und Techniken ganzheitlicher Problemlösung und kontinuierlicher Verbesserung vertraut. Unter dem Aspekt der Lernförderlichkeit wurden Wissensvermittlung und Praxistransfer miteinander kombiniert. Die Reihe wird fortgesetzt mit dem Programm **Lean Competence**.

- **Fit For Führung**

Zukünftige Führungskräfte der alten und der neuen Fertigung absolvierten dieses Programm gemeinsam. Dabei lernten sie, ihre neue Rolle als Führungskraft aktiv anzunehmen, situativ zu führen, Ziele zu vereinbaren, Leistungen einzuschätzen und Mitarbeiter/-innen zu fördern. Weitere Programminhalte waren „Konflikte und Krisen meistern“, „Überzeugend präsentieren“ und „Besprechungsleitung“. In gemeinsamen Praxisprojekten wurden Lösungen für aktuelle Themenstellungen gemeinsam erarbeitet und nach Abstimmung mit Werks- und Produktionsleitung umgesetzt. Dabei ging es unter anderem um den Wissenstransfer zwischen der alten und der neuen Fertigung, die Verknüpfung von Prozessgruppen im neuen Pharmawerk sowie um die Qualitäts- und Produktionsoptimierung eines ausgewählten Produkts hinsichtlich spezifischer Marktanforderungen. Ein weiterer Effekt des Programms war die Teambildung im neuen Führungskreis, die Vertrauen und Zusammenarbeit in dieser herausfordernden Umbruchsituation förderte.

- **Advanced Professionals**

Erfahrene Führungskräfte mit mehrjähriger Personalverantwortung erhalten mit diesem Programm die Gelegenheit, ihre Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Gerade diese Gruppe im mittleren Management ist es, die den Erfolg von Veränderungsprozessen sichert. Sie hat genügend hierarchisches Gewicht, um wirksam werden zu können und sie ist nahe genug an der Mitarbeiterbasis und den Kunden, so dass sie operativ Einfluss nehmen kann. Dieses innovative Programm nutzt die vorhandenen Erfahrungen der Teilnehmer und schafft den Raum, neue methodische Ansätze im Management kennen zu lernen und in das eigene Repertoire zu integrieren.

F. Ergebnisse, Innovationsgrad und Zukunftstauglichkeit

Mit der erfolgreichen Implementierung und Umsetzung des Qualifizierungskonzepts L.I.F.E. hat B. Braun erreicht, dass die Mitarbeiter/-innen einer alten Fertigungsstätte (insbesondere angelernte und ältere Mitarbeiter/-innen) in Bezug auf state-of-the-art-Technologien in Europas modernster Infusionslösungsfertigung, aktuelle Formen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit) sowie Methoden- und Sozialkompetenz bedarfsgerecht qualifiziert wurden. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte wurden befähigt, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Insbesondere den Qualifizierungs- und Beschäftigungsrisiken gering qualifizierter und erfahrener Mitarbeiter/-innen wurde damit aktiv begegnet. Dadurch ist die Belegschaft – Motivation und Eigeninitiative vorausgesetzt – für die innovative Fertigung dauerhaft beschäftigungsfähig. Das Qualifizierungskonzept hat sich sowohl während der schrittweisen Inbetriebnahmephase als auch während der laufenden Produktion bewährt. Die grundsätzliche Vorgehensweise wird sukzessive auf andere Unternehmensbereiche übertragen und ist mit entsprechender Anpassung auch auf andere Unternehmen (KMU) übertragbar.

B. Braun hat somit belegt, dass eine systematische und kontinuierliche Kompetenzentwicklung aller Funktionen und Altersgruppen die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen erhöht und in Zusammenhang mit einem Standortsicherungsvertrag den negativen Auswirkungen des demo-

grafischen Wandels wirksam vorbeugt. Das Gesamtkonzept wurde insbesondere von Mitarbeitervertretung und IG BCE mitgetragen und hat bundesweit Beachtung gefunden. Dies kommt nicht zuletzt im ersten Platz in dem Ranking der „Top-Arbeitgeber in Deutschland 2005“ (Corporate Research Foundation) zum Ausdruck.