

Regionaltagung „Wettbewerbsfähig durch betriebsnahe Qualifizierung“

am 2. Dezember 2004 im SINTEC Gründer- und Technologiezentrum Singen

Qualifikationsanforderungen in Unternehmen der Region

„Kundengetaktet“ und „prozessorientiert“, so beschrieb **Erich Hadamofsky**, Personalleiter der **Marquardt GmbH am Stammsitz in Rietheim-Weilheim**, die neue Arbeitsorganisation in seinem Unternehmen. Die Marquardt GmbH produziert Schalter und Schaltsysteme und beschäftigt in Deutschland ca. 1900 Mitarbeiter an zwei Standorten.

Ende der 90er Jahre wurde mit einschneidenden Veränderungen der Arbeitsorganisation begonnen, die nicht ohne Konsequenzen für die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter blieben. Die Entwicklung ging weg von der funktionalen Organisation hin zu autonomen Geschäftsbereichen und immer stärker zu einer prozessorientierten Organisation. „Man kann sich das vorstellen wie eine Firma in der Firma. Die Abteilungen werden zu selbständigen Einheiten und sind jeweils für Planung, Einkauf, Fertigung, Qualitätssicherung und Liefertreue zuständig“, so Erich Hadamofsky. „Es wird heute kundengetaktet das produziert, was der Kunde morgen braucht. Ein flexibler Personaleinsatz, ausgeprägte Qualitätsorientierung und sichere Prozesse sind notwendig um die erforderliche Termingenauigkeit einzuhalten.“

Für die Mitarbeiter heißt dies beispielsweise: Wenn früher sofort Spezialisten bei Störungen hinzugezogen wurden, so müssen heute anfallende Schwierigkeiten im Ablauf weitestgehend selbst gelöst werden. „Die Mitarbeiter sind stärker in der Pflicht und in der Verantwortung. Sie müssen mitdenken bis hin zur Montiererin. Jeder einzelne Mitarbeiter muss die Qualität im Blick haben.“ Zusätzlich ergaben sich neue Qualifikationsbedarfe durch die starke Expansion des Geschäftsbereichs Automotiv (Systeme für die Kraftfahrzeugindustrie).

Konsequenz für die Personalentwicklung war, dass im Rahmen der Zertifizierung die Qualifizierung von Angebots- zu Nachfrageorientierung umgestellt wurde. Es wurden Standards definiert, was z.B. ein Maschinenbediener oder Einrichter können muss. Dann wurde überprüft, wer die erforderlichen Qualifikationen hat und wer welche Qualifikationen noch benötigt, beschrieb Erich Hadamofsky das Verfahren.

Beispielhaft berichtete er von einer Qualifizierungsmaßnahme in der Kunststoff-Fertigung. Diese wurde in Zusammenarbeit mit der Berufsschule Donaueschingen umgesetzt. Dem Unternehmen war dabei sehr an einer engen Verzahnung von Theorie und Praxis gelegen. Das Lernen am Arbeitsplatz wurde durch Theorie- und Praxisunterricht ergänzt, der in der Freizeit der Mitarbeiter stattfand. Aufgrund des Schichtbetriebs waren zwei Kurse notwendig. Die Qualifizierung erfolgte in Modulen, die die Mitarbeiter je nach Vermögen und Wunsch aufeinander aufbauen konnten. „Schwierig war es geeignete Bildungsträger zu finden, die entsprechendes Know how hatten und bereit waren, ein solches Qualifizierungskonzept umzusetzen“, so Erich Hadamofsky. In vergleichbarer Form wurde eine Qualifizierung zur Produktionsfachkraft in Zusammenarbeit mit der Beruflichen Bildungsstätte Tuttlingen durchgeführt.

Grundsätzlich geht das Unternehmen die Qualifizierung seiner Mitarbeiter zweigleisig an. An- und Ungelernte werden weiterqualifiziert und parallel dazu werden Azubis ausgebildet. Bei-

spielsweise ist im Frühjahr eine Qualifizierung im Bereich Logistik für An- und Ungelernte geplant und im Herbst soll dann die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerwesen beginnen. *„Wir versuchen sowohl den aktuellen, wie auch den zukünftigen Bedarf im Blick zu haben. Wenn die älteren Mitarbeiter gehen, muss ein Stamm an gut ausgebildeten Jüngeren vorhanden sein.“*

Die Notwendigkeit, „nicht stehen zu bleiben“ werde den Mitarbeitern gegenüber deutlich kommuniziert. Das Unternehmen fordert von seinen Beschäftigten die Bereitschaft zum andauernden Weiterlernen. Die Erfahrung hinsichtlich der Weiterbildungsbeteiligung lehrt, so Erich Hadamofsky: *„Wer nicht mitmachen wollte, ist heute nicht mehr da.“*

Nach seiner Einschätzung wird der Anteil An- und Ungelernter, die sich nicht weiter qualifizieren, stark zurückgehen, da die Einsatzmöglichkeiten dieser Mitarbeitergruppe immer kleiner werden. Noch bessere und flexiblere Qualifikationen und Fähigkeiten sind gefordert.