

# **PerSys – Personalarbeit systematisch gestalten**

## **Ein Projekt des PolymerMat e.V. Thüringen**



**Ergebnisse der Potenzialanalyse  
vom Oktober/November 2008  
in 20 Kunststoffunternehmen Thüringens**

Jena, 30.01.2009

## Summary

Als ein Projekt innerhalb der Regionalen Qualifizierungsinitiative Ost der Bundesregierung, widmet sich das Projekt „Personalarbeit systematisch gestalten – PerSys“ der Qualifizierung von Personalverantwortlichen der Thüringer Kunststoffunternehmen auf dem Gebiet der Strategieentwicklung im Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungen. „Systematisch“ steht dabei für eine folgerichtig auf die Unternehmensstrategie bezogene Personalarbeit.

Diese Potenzialanalyse ist ein erster Meilenstein von PerSys. Sie beruht auf den Aussagen von Personalverantwortlichen aus 20 Thüringer Kunststoffunternehmen und bestätigt:

Das gewählte Thema ist deshalb für Unternehmen im Kunststoffcluster Thüringen interessant, weil sich für viele dieser Firmen die Frage nach Veränderungsprozessen in Richtung neuer Materialien, innovativer oder intelligenterer Produkte für internationale Märkte derzeit neu und unter großem Druck stellt. Und: Diese anstehenden Entwicklungsprozesse müssen dringend personenseitig begleitet werden. Nicht allein die Suche nach Standardlösungen (Wie finde ich geeignetes Personal? Wie bilde ich aus?) wird den Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit der Kunststoffunternehmen sichern – sondern vor allem das Vorgehen in innovative Felder. Hier kann strategische Personalarbeit einen erheblichen Wertbeitrag für die Unternehmen leisten.

Das macht jedoch ein intensiveres Zusammengehen von Unternehmensführung und Personalverantwortlichen erforderlich als bisher. Dies gilt nicht nur in der Umsetzungsphase, sondern bereits in der Planungsphase von Veränderungen, die Technologien, Materialien, Verfahren, Organisation und Personal betreffen. Auch dieses Zusammen-Denken ist mit „systematischer“ Gestaltung gemeint.

Welche erschließbaren Potenziale zeigt die Analyse?

Noch ca. 50 % der befragten Personalverantwortlichen sind keine strategischen Partner ihrer Unternehmensleitungen, sondern operativ oder administrativ agierende Dienstleister. Viele Unternehmen sehen vor allem bei ihren Führungskräften und beim F&E-Personal Qualifizierungsbedarf. Der identifizierte Weiterbildungsbedarf bezieht sich überwiegend auf unspezifische Themen. Auf Produkt-, Technologie-, Materialentwicklungen und Prozessverbesserungen orientierte Themen werden noch nicht so stark gesehen.

Strategie- und Personalforum als zwei Arbeitsformen im Projekt PerSys werden sich in den nächsten Monaten diesen Fragen zuwenden. Nicht zuletzt durch Aufarbeitung und gegenseitige Präsentation bereits vorhandener, guter Lösungen einzelner PolymerMat-Unternehmen können erhebliche Transfer- und Lernpotenziale erschlossen werden.

Den mitwirkenden Personalverantwortlichen danken die Autoren für Ihre Bereitschaft zu ausführlichen Gesprächen und ihre fachlichen Beiträge an dieser Stelle herzlich.

# Inhalt

	<b>Seite</b>
Vorbemerkungen zur Arbeit mit diesem Berichtsentwurf	5
1. Ziele und Verwendungszweck der Potenzialanalyse im Projekt PerSys	6
1.1 Die Ziele von PerSys	6
1.2 Die Ziele der Potenzialanalyse	6
2. Beteiligte	7
3. Methodisches Vorgehen	7
3.1 Analysemethodik	8
3.2 Beteiligungsgrad der Unternehmen	10
3.3 Auswertungsmethodik	12
4. Ergebnisse	14
4.1 Allgemeine Unternehmensdaten	14
4.2 Fragengeleiteter Auswertungsteil	17
4.3 Vergleich der Ergebnisse mit denen der Fachkräftestudie Thüringen, IWH 2008	38
5. Validierungsmaßnahmen	42
6. Ansatzpunkte der weiteren Netzwerkarbeit in PerSys	44
7. Zusammenfassung und Ausblick	48

## **Vorbemerkungen zur Arbeit mit diesem Berichtsentwurf**

Dieser Bericht entstand im Zeitraum vom 01.12.2008 bis zum 30.01.2009 im Rahmen der „Regionalen Qualifizierungsinitiative Ost“. Basis ist eine Datenerhebung, die zwischen dem 29.09.2008 und dem 04.11.2008 unter Beteiligung von 20 der insgesamt 50 PolymerMat-Unternehmen stattfand.

Mit der erreichten Beteiligungsquote von 40% sind die Aussagen im Berichtsentwurf **nicht repräsentativ** für alle im Verein PolymerMat e.V. organisierten Unternehmen. Dennoch soll die Konzeptions- und Umsetzungsarbeit des Netzwerks PolymerMat im Projekt PerSys auf diesem Bericht aufbauen.

Dieser Verwertungszweck hatte zwei Konsequenzen:

Ein erster Auszug aus diesem Entwurf wurde Personalberatern und Weiterbildungsanbietern sowie Vertretern der Wirtschaftspolitik aus Thüringen am 12.01.2009 zugesandt und in einer Gesprächsrunde am 21.01.2009 kritisch diskutiert. Außerdem wurde zur Validierung im Bericht ein Vergleich mit aktuellen Zahlen einer Thüringen-weiten Fachkräftestudie des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle vom Dezember 2008 vorgenommen. Datengrundlage ist eine Telefonbefragung von 1000 Thüringer Unternehmen im Herbst 2008 (Quelle: [http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/publikationen/arbeit/fk-komplett\\_v6.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/publikationen/arbeit/fk-komplett_v6.pdf)).

Ein weiterer, letzter Schritt der Validierung ist nun die Vorlage und Vorstellung dieses komplettierten Berichts für die im PolymerMat e.V. organisierten Unternehmen selbst.

Dazu wird der Entwurf zunächst den Teilnehmern des PerSys-Strategieforums schriftlich zugesandt, im Treffen des Strategieforums am 13. Februar 2009 vorgestellt und kritisch diskutiert. Mit ggf. eingebrachten Korrekturen, geht er anschließend allen interessierten Unternehmen des PolymerMat e.V. zu.

**Bitte nehmen Sie persönlich Einfluss auf die Arbeit in PerSys und teilen Sie uns Ihr Urteil und Ihre Hinweise mit!**

**Für das Autorenteam  
Victoria Ringleb  
Jena, 30. Januar 2009**

## 1. Ziele und Verwendungszweck der Potenzialanalyse im Projekt PerSys

Das Projekt PerSys wurde im Juni 2008 von der Geschäftsstelle des PolymerMat e.V. Thüringen initiiert und hat eine geplante Laufzeit vom 01.08.2008 bis zum 30.09.2009. Es wird vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung im Rahmen der „Qualifizierungsinitiative Ost“ gefördert. Diese Bundesinitiative hat zum Ziel, gemeinsam mit Ländern und Sozialpartnern Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die das Fachkräftepotential in Deutschland verbessern und sichern sollen. Neben PerSys werden weitere neun regional ausgerichtete Projekte gefördert, die Aktivitäten in der Qualifizierung und Personalentwicklung sowie deren Qualität und Effektivität steigern. Ziel ist es, durch die Vernetzung von Strukturen, das Zusammenwirken regionaler Akteure und Kooperationen von Unternehmen Synergieeffekte zu erzielen und wirtschaftlich nutzbar zu machen.

Das Projekt PerSys wendet sich dazu an die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen der im PolymerMat e.V. organisierten Unternehmen. Es nutzt die bereits seit 2004 vorhandene Vernetzung zur gemeinsamen (Weiter-) Entwicklung der Strategie- und Personalarbeit in der Kunststoffbranche Thüringens. Um nachhaltig Wettbewerbsvorteile gegenüber Billiglohnländern zu halten bzw. auszubauen, ist die **Vision**, dass bis 2013 mindestens 15 bis 20 Thüringer Kunststoffbetriebe den Sprung zum Modul- bzw. Systemlieferanten schaffen - entweder individuell oder in erfolgreich kooperierenden Konsortien. Gleichzeitig soll der Umsatz der Branchenfirmen weiter steigen. Das dazu erforderliche, zusätzliche Personal soll aus der Region und über die Region hinaus gewonnen werden, u. a. durch gezielte Anwerbung von „Rückkehrern“ in Kooperation mit der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG). Durch die Entwicklung zu Modul- bzw. Systemlieferanten entstehen interessantere Arbeitsaufgaben mit erhöhten Entwicklungspotenzialen, die die Unternehmen für hochqualifizierte Beschäftigte attraktiv werden lassen. Auf diese Weise soll die Attraktivität der klein- und mittelständischen Firmen für „High Potentials“, für gut ausgebildete Fachkräfte und insbesondere auch für junge Frauen mit technischen Berufen und Studienabschlüssen steigen.

### 1.1 Die Ziele von PerSys

Mit der prototypischen Aufarbeitung passfähiger Personalstrategien, Personallösungen und Weiterbildungsangebote will PerSys interessierte Unternehmen bei dieser Entwicklung unterstützen. Mittels Austausch sowie kooperativer Entwicklung können die Unternehmen ihre Sozial- und Prozessinnovationen auf dem Weg zum Modul- bzw. Systemlieferanten verstärken. Im Ergebnis sollen ab 2010 die für anstehende Produkt- und Verfahrensinnovationen erforderlichen Führungs- und Fachkräfte in der Region mit passendem Profil und in ausreichendem Umfang verfügbar sein.

Durch PerSys werden um den PolymerMat e.V. herum ein Strategie- und ein Personalforum aufgebaut. Diese Foren dienen der intensiven Kommunikation der strategischen Aufgaben, die gerade die kleinstrukturierte Wirtschaft lösen muss, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Hierbei ist unter anderem die Frage auszuloten, ob es eher „intelligenter“ oder „komplexere“ Produkte sind, die den Kunststoffbetrieben Thüringens eine solide Wettbewerbsposition sichern.

In diesen Foren werden die Mitgliedsunternehmen passfähige Strategiebausteine und Führungsinstrumente für die identifizierten, anstehenden Unternehmensentwicklungsprozesse diskutieren. Dementsprechend sind Personalkonzepte zu entwickeln bzw. vorhandene Konzepte zu überarbeiten und Schwerpunkte für die Personalentwicklung zu setzen. In einer parallel dazu durchgeführten Workshopreihe werden die Zwischenergebnisse von PerSys der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

## **1.2 Die Ziele der Potenzialanalyse**

Der Begriff Potenzial (lat.: potentialis, von potentia Macht, Kraft, Leistung) beschreibt in der Physik die Fähigkeit eines konservativen Kraftfeldes, eine Arbeit zu verrichten.

Potenzialanalysen im betriebswirtschaftlichen Kontext dienen dazu, die vorhandene „Kraft“ von Unternehmungen (in Form von Eigenschaften, Fähigkeiten oder weiteren Ressourcen) im Hinblick auf ein definiertes Ziel hin zu untersuchen und zu bewerten. Infolge des Zielbezugs werden Potenziale immer im Hinblick auf zukünftig gewünschte Zustände bewertet. Potenzial kann z.B. in Bezug auf eine gewünschte Marktstellung oder auf eine veränderte Kundenwahrnehmung untersucht werden. Entsprechend gestalten sich die Gegenstände der Untersuchung (z.B. Marktposition, verfügbare Technologien...). Der Genauigkeitsgrad der Untersuchung hingegen ist abhängig vom Verwendungszweck.

Die Potenzialanalyse in PerSys stellt den Einstieg in gezielte Projektmaßnahmen dar, die dem mehrheitlichen Interesse der im PolymerMat e.V. engagierten Firmen dienen. Sie untersucht, welche Personalpotenziale in Bezug auf den angestrebten Entwicklungsweg hin zu komplexeren oder auch „intelligenteren“ Produkten heute schon in den daran interessierten, im PolymerMat e.V. organisierten Unternehmen verfügbar sind. Ausgehend von den dabei ermittelten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie angesichts der sich abzeichnenden wirtschaftlichen, politischen und sozialen Trends, führt die Potenzialanalyse zu Empfehlungen einer Schwerpunktsetzung der weiteren, in PerSys geplanten Aktivitäten bis Ende Oktober 2009.

Damit wird diese Potenzialanalyse als Instrument für eine präzise und interessenneutrale Tiefenbetrachtung der gegenwärtigen Firmensituation in Bezug auf die strategische Personalarbeit eingesetzt. Das Instrument soll dazu dienen, aus dem Delta zur gesetzten Zielstellung prioritäre Handlungsfelder der Projektarbeit abzuleiten. Außerdem werden bereits erste Daten zu besonders interessanten Lösungen und Konzepten erfasst, die einzelne Firmen bei sich umgesetzt haben. Diese „guten Lösungen“ sind eine potenzielle Quelle für Inputs innerhalb des zu initiierenden Personalforums in PerSys, die erschlossen

werden soll, sofern die Unternehmen mit besonders innovativen Ansätzen und fundierten Erfahrungen bereit sind, diese Erfahrungen für andere Unternehmen des Kunststoffclusters Thüringen bereit zu stellen. Auch dies sollte im Rahmen der Potenzialanalyse und dem nachfolgenden Kommunikationsprozess mit den Unternehmen hinterfragt werden.

## **2. Beteiligte**

Diese Analyse wurde von der Geschäftsstelle des PolymerMat e.V. mit Sitz in Jena erstellt. Zur Beteiligung an dieser Analyse war die Gesamtheit der Mitgliedsunternehmen aufgerufen. Der PolymerMat e. V. Kunststoffcluster Thüringen hatte zum 30. 11. 2008 75 Mitglieder. Zum Zeitpunkt der Antragstellung von PerSys im Juni 2008 waren es 49 Mitglieder. Das heißt, allein im Zeitraum dieser ca. 6 Monate wurde aufgrund der engagierten Netzwerkarbeit ein Mitgliederzuwachs um 53 % erreicht. Nicht alle diese Mitglieder sind Unternehmen im Sinne des inhaltlichen Anliegens der Potenzialanalyse, denn auch Forschungs-, Beratungs- sowie Bildungseinrichtungen zählen zu den Mitgliedern des PolymerMat e.V. Für die Durchführung der Potenzialanalyse wurde deshalb eine Auswahl der zu befragenden Mitglieder nach dem Kriterium „Produktionsbetrieb“ vorgenommen, so dass die zu untersuchende Grundgesamtheit nunmehr 51 Unternehmen umfasste. Für ein Unternehmen wurde im Rahmen der ersten Erhebungswelle festgestellt, dass es aufgrund seiner speziellen Firmensituation in den nachfolgenden Betrachtungen keine Berücksichtigung finden sollte, so dass die Analyse von einer Grundgesamtheit von 50 Unternehmen ausgeht.

## **3. Methodisches Vorgehen**

Mit der Potenzialanalyse sollten möglichst viele der 50 relevanten Unternehmen erreicht werden, um ein weitgehend vollständiges Bild über deren Personalentwicklungsstand zu erhalten und sie gleichzeitig für offene eigene Entwicklungsoptionen sowie für das Anliegen und die Angebote von PerSys zu sensibilisieren. Die Planung, Vorbereitung und Durchführung sowie Auswertung der Analysen fand gemäß des Zeit- und Meilensteinplans von PerSys statt. Dazu wurden bis zum 30.01.2009 folgende Schritte realisiert:

1. Persönliche Unternehmensansprache durch die Geschäftsführung des PolymerMat e.V.
2. Entwicklung des Analyseinstrumentariums für die Potenzialanalyse,
3. Durchführung der Erhebung, davon neun vor Ort- Interviews in den Unternehmen,
4. Reflexion von Zwischenergebnissen in der PerSys-Auftaktkonferenz am 06.11.2008,
5. Zusammenführung relevanter Aussagen in einer Präsentation und einem Ergebnisauszug, Reflexion in einer Gesprächsrunde mit Personalexperten am 21.01.2009.

Die Unternehmensansprache erfolgte in mündlicher und schriftlicher Form an alle PolymerMat-Mitglieder und zusätzlich über die Website des Vereins (offizielle Mitteilung über die Auszeichnungsveranstaltung am 22.09.2008 in Berlin und über die bevorstehenden Arbeiten und Aktionen). Parallel wurde anhand der im Antrag dargestellten Ziele die Konzeption für einen zielgerechten Fragenspiegel erarbeitet.

### 3.1 Analysemethodik

Das Analyseinventar entstand in einem mehrstufigen Prozess im Zeitraum August bis September 2008. Dazu gab es insgesamt zwei Workshops, in denen die Gesamtintention und ein Erstentwurf der zu erfassenden Inhalte bzw. ein zweiter Inhalts- und Layoutvorschlag im Projektteam PerSys diskutiert und von „friendly usern“ erprobt wurden. Im Ergebnis der geführten Diskussionen entstand ein Fragebogen mit nachfolgend beschriebenem Aufbau, der einheitlich zum Einsatz kam:

Zur Information der angesprochenen Betriebe ist dem Fragebogen ein Erläuterungsblatt vorangestellt. Aus diesem geht hervor, welche Zielstellung das Projekt PerSys verfolgt, wozu die Potenzialanalyse dient, wer die Ansprechpartner sind und wie mit dem erhobenen Datenmaterial umgegangen wird.

Im darauf folgenden **Komplex 1** wird nach allgemeinen Zahlen und Datten des betreffenden Unternehmens und den beteiligten Partnern gefragt.

Der **Komplex 2** erfasst zunächst mit 10 Items den erreichten Stand und die Vorannahmen der Verantwortlichen der Firmen zur Unternehmensentwicklung in den nächsten Jahren. Da die Unternehmensentwicklung den Rahmen der Personalarbeit darstellt, war die dezidierte Erfassung dieser Daten Voraussetzung für das Verständnis und die Auswertung der auf das Personalmanagement konzentrierten Aussagen. Diese wurden mit zehn weiteren Items erfasst.

Der **Fragenkomplex 3** widmet sich mit 7 Items dem Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung, den bisherigen und den geplanten Themen und Zielgruppen.

Der **Fragenkomplex 4** enthält 3 Items zur Ermittlung der Kooperationsinteressen der Betriebe im Bereich der betrieblichen Qualifizierung, die u.a. im Rahmen von PerSys durch den PolymerMat e.V. unterstützt werden können.

Der Fragemodus ist gemischt. Es gibt sowohl geschlossene als auch offene Fragen, sowohl die Möglichkeit zu Einfach- als auch zu Mehrfachantworten. Damit soll gesichert werden, dass quantitative Aussagen zur Gesamtstichprobe der beteiligten Unternehmen möglich sind, aber auch Aussagen zu qualitativen Aspekten.

Der Leitfaden zur Analyse liegt diesem Bericht als Anlage bei (Anlage 1).

Für die Durchführung der Analysen wurden zwei alternative Zugänge gewählt:

- a) Schriftlich zugesandte Fragebögen mit Antwortmöglichkeiten wahlweise per Rücksendeumschlag oder per Fax,

- b) Vor-Ort-Interviews in ausgewählten Betrieben, die nach Einschätzung und Kenntnisstand der Geschäftsführung des PolymerMat e.V. bereits eine systematische Personalarbeit betreiben und darüber hinaus zu persönlichen Interviews bereit waren.

Vorbereitend zu den Erhebungen, fanden die Kontaktaufnahme mit den Interviewten per Telefon, eine mündliche Erstinformation über das Anliegen der Analyse und die Ergebnisverwertung sowie eine Terminvereinbarung für die Durchführung der Analyse statt. Abbildung 1 stellt die beiden realisierten Erhebungsformen in Zuordnung zur Anzahl der jeweils in dieser Weise angesprochenen Unternehmen dar.

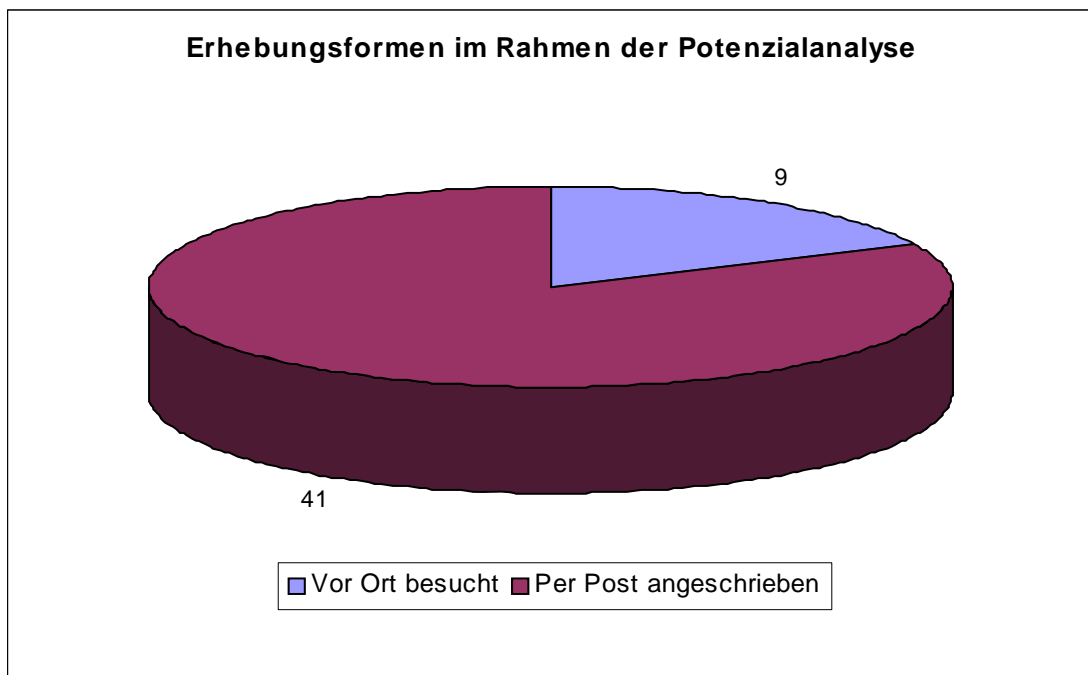


Abbildung 1: Erhebungsformen im Rahmen der Potenzialanalyse (N=50)

Die Personalleiter bzw. Geschäftsführer von 41 der 50 ausgewählten Zielunternehmen erhielten am 29.09.2008 die fertiggestellten Fragebögen per Brief, mit der Bitte um Rücksendung innerhalb des Zeitraums bis zum 30.10.2008 entweder mit beigefügtem Freiumschlag oder per Fax. Der Antwortzeitraum wurde später bis zum 30.11.2008 verlängert, um die Zahl der erreichten Unternehmen noch zu erhöhen.

Parallel wurden die für die Vor-Ort-Analysen ausgewählten Unternehmen zwecks Terminvereinbarung angesprochen. Zwischen dem 10.10.2008 und dem 04.11.2008 fanden persönliche Interviews in neun Firmen statt. An diesen Interviews nahmen insgesamt dreizehn Betriebsvertreter teil, davon

- zwei Geschäftsführer
- neun Personalleiter bzw. Personalsachbearbeiter (in kleineren Firmen)
- ein Ausbildungsleiter und
- ein kaufmännischer Leiter.

Mit dem kombinierten Zugang lagen zum 04.11.2008 von insgesamt 19 Firmen ausgefüllte Fragebögen vor. Zur Auftaktkonferenz PerSys am 06.11.2008 erfolgte eine erste Aufbereitung dieser Daten als Basis einer Zwischenpräsentation. Die Präsentation orientierte sich an den Kernthesen laut Projektkonzeption. Ziel war es, einerseits erste sich abzeichnende Ergebnisse im Netzwerk bekannt zu machen, sie im Gespräch mit den Firmenvertretern zu evaluieren, und andererseits mit den Kernthesen auch den Fokus der weitergehenden, intensiveren Auswertung im Rahmen der Potenzialanalyse noch einmal zu überprüfen.

Die Auftaktkonferenz am 06.11.2008 hatte 27 Teilnehmer, davon waren 10 Teilnehmer Vertreter aus insgesamt 9 PolymerMat-Unternehmen. Dieser Kontakt wurde dazu genutzt, bisher noch nicht an der Analyse beteiligte Unternehmensvertreter direkt anzusprechen und die Fristverlängerung zur Beteiligung an der Befragung bis zum 30.11.2008 bekannt zu geben. Bis zum Termin 30.11.2008 wurde die Unternehmensansprache per Telefon aktiv weitergeführt. Daraufhin forderten 4 Unternehmen die bereits zugeschickten Unterlagen noch einmal per E-Mail an. In der Folge wurde ein zusätzliches Unternehmen akquiriert, so dass nunmehr die Ergebnisse von 20 Unternehmen in die nachfolgende Auswertung eingehen. Um im Projektzeitplan zu bleiben und einen ausreichenden Zeitraum für die Ergebnisaufarbeitung, -validierung und -verwertung zu sichern, wurde ab Dezember 2008 die weitere Ansprache von Unternehmen zur Beteiligung an der Erhebung unterlassen.

### **3.2 Beteiligungsgrad der Unternehmen**

40 % der in Frage kommenden Unternehmen (20 von 50) wurden für eine Teilnahme an der Potenzialanalyse gewonnen. 16 Unternehmen (32 %) lehnten ihre Teilnahme entweder telefonisch oder schriftlich ab. 14 Unternehmen meldeten sich nach mehreren Versuchen der Kontaktaufnahme nicht zurück. Von den Unternehmen benannte Ablehnungsgründe sind in Abbildung 2 dargestellt. Der mit 5 Nennungen häufigste Grund für die Nichtteilnahme war die fehlende Personalkapazität zur Beantwortung der Fragestellungen bzw. die Bindung vorhandener Kapazitäten durch das Tagesgeschäft. Weitere häufig benannte Gründe waren der Umfang der Fragen und die Abfrage von firmeninternen Daten, die der Geheimhaltung unterliegen (jeweils 3 Nennungen). Bei drei Unternehmen gelang es aus verschiedensten Gründen nicht, einen kompetenten Ansprechpartner zur Durchführung der Analyse zu identifizieren. In den letzten Wochen des Jahres 2008 ergab sich zusätzlicher Handlungsbedarf der Personalbereiche infolge eines sich abzeichnenden Umsatzeinbruchs. Er ließ strategisch ausgerichtete Projekte zunächst in den Hintergrund treten. In Abbildung 2 sind die Rückmeldungen der Unternehmen sowie die geäußerten Ablehnungsgründe grafisch dargestellt.



Abbildung 2: Rücklaufquote der Befragung und Gründe der Nichtteilnahme (N=50)

Der Aufwand zur Sensibilisierung und Motivierung der Unternehmen zur Beteiligung an dieser Erhebung war unvermutet hoch, obwohl der PolymerMat e.V. zu allen Mitgliedsunternehmen einen nahen Kontakt hält. Dabei fällt auf, dass die Unternehmen, die für eine Beteiligung gewonnen wurden, auch bisher schon an den unterschiedlichen Aktionen und Aktivitäten des Netzwerks beteiligt waren. Außerdem sind sie teilweise federführend in eigenen F&E-Projekten oder Entwicklungsmaßnahmen tätig und schätzen Projektarbeit daher aus ihrer Erfahrung. Die direkte Ansprache der Unternehmen zur Erläuterung von Projektinhalten und Nutzen der Potenzialanalyse war nicht so erfolgreich, wie zu Beginn des Projektes erwartet wurde. Das Nachfassen bei Nichteingang der Fragebögen zum ersten gesetzten Termin erforderte einen überdurchschnittlichen Aufwand der koordinierenden Geschäftsstelle. Er lässt sich durchschnittlich mit 5 Anrufen je Unternehmen quantifizieren.

Abbildung 3 enthält einen Überblick über die territoriale Verteilung der erreichten Unternehmen.

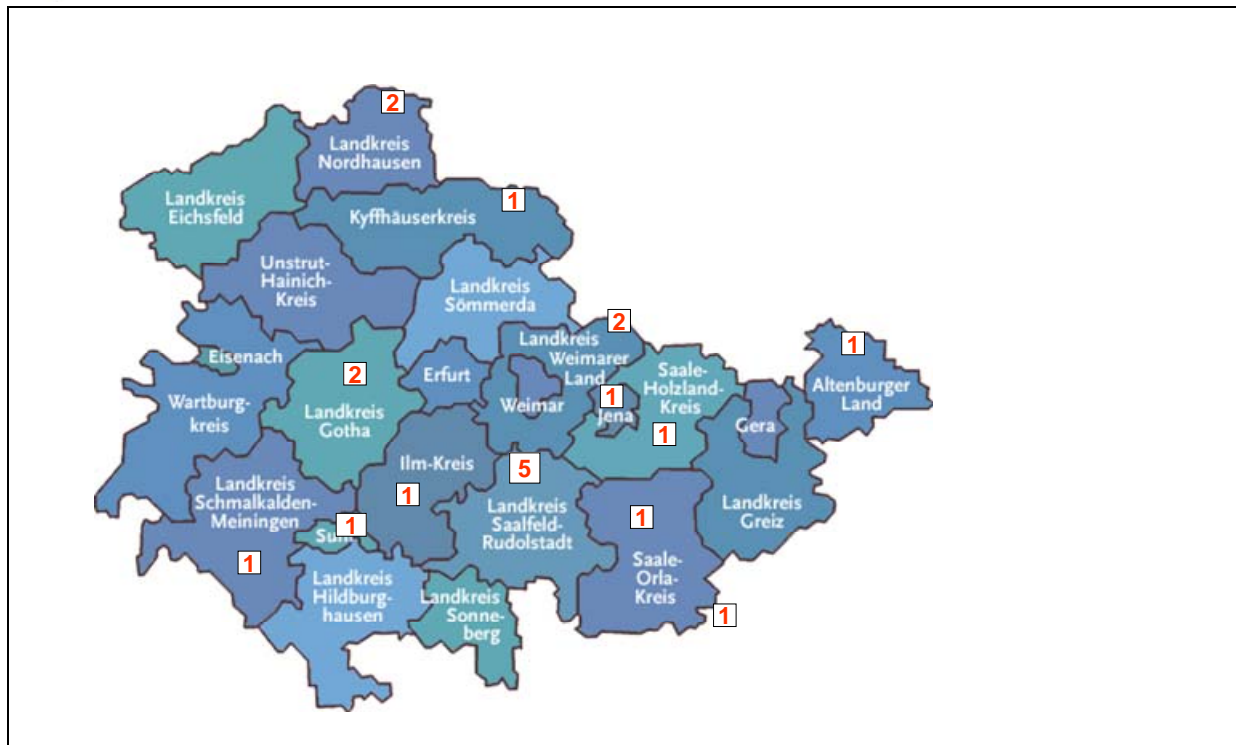


Abbildung 3: Regionale Zuordnung der beteiligten Unternehmen

Schwerpunktmäßig wurden Unternehmen im nordöstlichen und mittleren Thüringen erreicht. Mit dem erzielten Beteiligungsgrad von 40% können die Ergebnisse der Potenzialanalyse nicht als repräsentativ für alle im Netzwerk PolymerMat organisierten Firmen gelten. Da die aktivsten Betriebe des Netzwerks jedoch fast vollständig erreicht werden konnten, geht die Koordination davon aus, dass mit den bereit stehenden Ergebnissen eine solide Basis für die nachfolgenden Projektarbeiten in PerSys gelegt werden kann.

Ob und inwiefern auch die bisher nicht beteiligten, meist sehr kleinen Unternehmen für die Konzeptions- und Umsetzungsarbeit gewonnen werden können, ist eine Frage, die im Personal- und Strategieforum von PerSys weiter verfolgt werden soll.

### 3.3 Auswertungsmethodik

Konzeptionelle Auswertungsgrundlage der Potenzialanalyse waren die Fragestellungen aus der Projektkonzeption PerSys vom 05.06.2008 (siehe eingereichte Projektskizze). Der PolymerMat e.V. will diese Analyse für einen aktuellen Überblick zum Entwicklungsstand der Personalarbeit in den Mitgliedsunternehmen nutzen, um zielgerichtete Angebote „auf dem Weg zum Systemlieferanten“ zu entwickeln. Nicht nur die personalstrategische Arbeit im engeren Sinne soll dabei betrachtet werden, sondern auch deren inhaltliche und organisatorisch-strukturelle Verknüpfung mit den strategischen Zielen der Unternehmen. Damit können Unternehmens- und Personalentwicklung in den Firmen zukünftig so eng wie möglich verbunden werden.

Aus der Projektkonzeption PerSys wurden Ausgangsthesen abgeleitet, die auch Gegenstand der Zwischenpräsentation im Rahmen der Auftaktkonferenz waren:

1. Der Hochlohn-Standort Deutschland ist nur durch „intelligente“ Produkte langfristig zu sichern. Solche Produkte sind eher keine Einzelteile, sondern komplexere Module, Baugruppen oder Systeme bzw. mit einzigartigen Eigenschaften ausgestattet (neuartige Materialien, neuartige Formen usw.).
2. „Intelligente“ Produkte zeichnen sich oft durch eine Kopplung mit begleitenden Dienstleistungen wie z.B. Service oder Schulungen aus. Aus ihnen kann zusätzliche Wertschöpfung generiert werden.
3. „Intelligente“ Produkte und Dienstleistungen sind Herausforderung und Anreiz für die Mitarbeiter – sie fordern und fördern deren Know-how u. a. durch Tätigkeitsvielfalt und Lernimpulse.
4. Aufgrund der qualitativ neuen Herausforderungen werden höher qualifizierte Mitarbeiter benötigt. Diese können entweder rück- oder neu gewonnen werden (Aufbau zusätzlicher Kapazitäten durch Ausbildung, Personalgewinnung oder Rückholaktionen), oder auch durch gezielte Qualifizierungsangebote des vorhandenen Personals entwickelt werden (qualitativer Ausbau der vorhandenen Kapazitäten).

Diese Ausgangsthesen wurden anhand des erhobenen Materials geprüft, in den Diskussionen der Auftaktkonferenz und im ersten Strategieforum am 06.11.2008 weiter fokussiert.

Die Auswertung geht einzelfragengeleitet vor. Basis sind die in Datenbanken zusammengeführten, anonymisierten Aussagen der 20 Unternehmen zu den insgesamt 39 Fragen. Dabei gehen auch unvollständige Datensätze in die Auswertung ein. Demzufolge wird nicht bei allen auswertbaren Einzelfragen eine Datenbasis von  $N=20$  erreicht. Die durchgeführten Auswertungen basieren in Anbetracht der Stichprobengröße und der beabsichtigten Aussagen auf deskriptiven Verfahren (Häufigkeiten, Verteilungen). Zur Ergebnisdarstellung wird durchgängig folgende Darstellungsweise gewählt:

- a) Inhalt der Fragestellung und ggf. Operationalisierung
- b) grafische Abbildung der ermittelten Häufigkeiten bzw. Verteilungen
- c) verbale Ergebniszusammenfassung.

Im Rahmen der Auswertung wurde für einzelne Fragen auch eine Stichprobenschichtung erwogen. Die Gesamtkonzeption von PerSys legt als inhaltliches Schichtungskriterium z. B. den Komplexitätsgrad der Produkte bzw. deren „Intelligenz“ (eigene F&E-Anteile) nahe. In Anbetracht der kleinen Grundgesamtheit wurde von einer Schichtung aber letztendlich abgesehen.

## 4. Ergebnisse

Das Ergebniskapitel gliedert sich in einen Teil zu den Unternehmensdaten und einen Teil, der sich den Fragekomplexen 2 bis 5 zuwendet. Im ersten Teil erfolgt eine Auswertung der Daten nach Häufigkeitsnennungen. Der fragengeleitete zweite Auswertungsteil enthält außerdem Antwortverknüpfungen und spezielle Herleitungen.

### 4.1 Allgemeine Unternehmensdaten

#### Merkmale der untersuchten Firmen

In Tabelle 1 sind die allgemeinen Merkmale der beteiligten Unternehmen zusammengefasst. Mit nur einer Ausnahme, wurden alle befragten kunststoffver- und -bearbeitenden Unternehmen nach 1990 gegründet und sind zwischen 2 und 18 Jahre alt. Einige der Neugründungen gehen auf Firmen zurück, die vor 1990 unter anderem Namen am Markt tätig waren. Acht Unternehmen sind in Konzernstrukturen eingebunden, ebenfalls acht haben einen Betriebsrat.

Firma	Gegenwärtige Produkte sind:				Am Markt in Jahren	Betriebsrat?	Konzernstruktur?	Systematische PE vorhanden?
	Teile	Komponenten	Systeme	Endprodukte				
1			Ja		9	ja	ja	Ja
2				ja	17	ja	nein	eher nein
3	Ja				5	ja	ja	Ja
4		ja			14	ja	nein	eher nein
5	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	14	nein	ja	eher nein
6				ja	79	ja	nein	Ja
7				ja	17	nein	nein	eher nein
8	Ja				k. A.	k. A.	nein	Ja
9			Ja		18	nein	nein	eher nein
10	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	14	k. A.	nein	Ja
11	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	5	nein	nein	Nein
12				ja	14	nein	nein	eher nein
13	k. A.				4	nein	nein	eher nein
14	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	16	nein	nein	Ja
15			Ja		10	nein	ja	Ja
16		ja			2	nein	ja	eher nein

Tabelle 1, Teil 1: Überblick über allgemeine Unternehmensmerkmale (N=20; k. A. = keine Angaben)

Firma	Gegenwärtige Produkte sind:				Am Markt in Jahren	Betriebs- rat?	Konzern- struktur?	Systema- tische PE vorhanden?
	Teile	Komponenten	Systeme	Endprodukte				
17				ja	12	ja	nein	Ja
18	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	13	nein	ja	im Konzern
19			73		15	ja	ja	Ja
20				ja	17	ja	ja	eher nein

Tabelle 1, Teil 2: Überblick über allgemeine Unternehmensmerkmale (N=20; k. A. = keine Angaben)

Interessant ist der Befund, dass fünf der acht in Konzernstrukturen eingebundenen Unternehmen angeben, eine systematische Personalentwicklung für den Standort zu betreiben. Auch fünf eigenständige Unternehmen gaben dies an. Damit kann davon ausgegangen werden, dass 50% der befragten Unternehmen bereits eine systematische Personalentwicklung betreiben.

### Zielbranchen:

Abbildung 3 zeigt die angegebenen Zielbranchen für die Produkte der befragten Unternehmen.

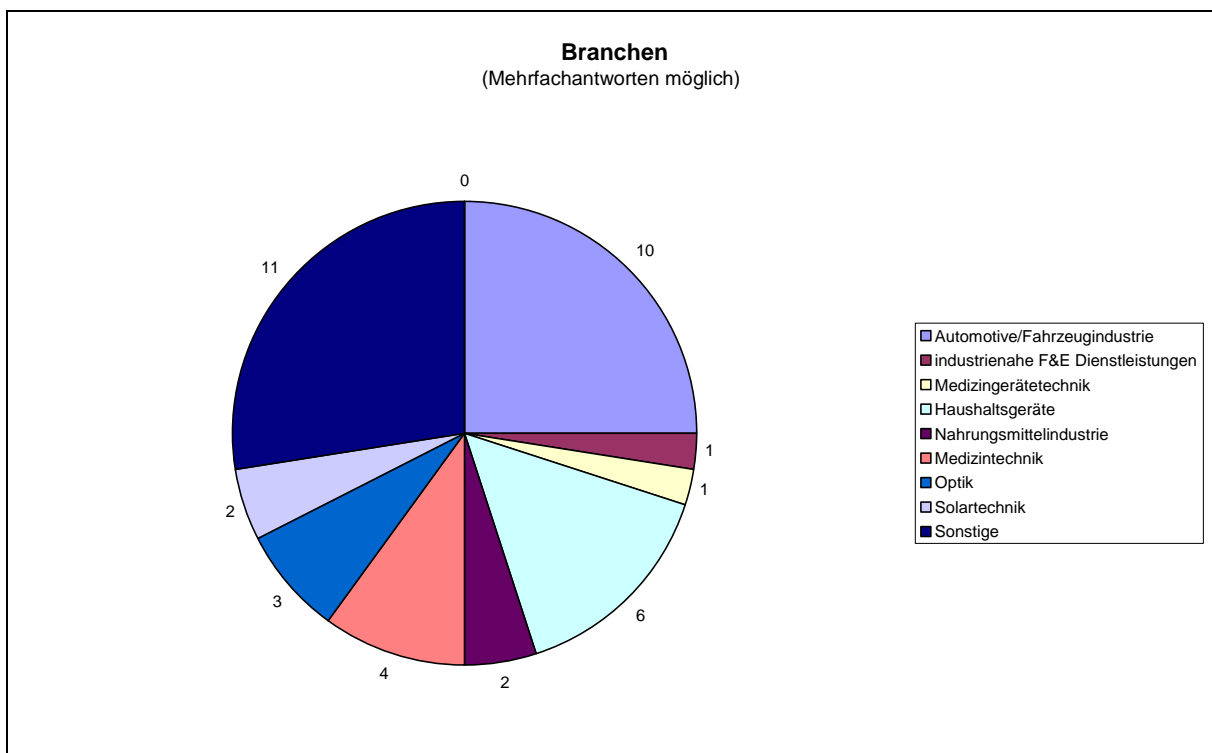


Abbildung 3: Zielbranchen der befragten Unternehmen (N=20)

Die Zielbranchen weisen eine starke Streuung auf. Jedoch geben 50 % der Unternehmen an, dass eine ihrer Zielbranchen der Automobil- und Fahrzeugbau ist. Der Anteil der Produkte für Automobil- und Fahrzeugbau an der Gesamtproduktion wurde nicht angegeben. Mehrfach genannte Zielbranchen sind außerdem die Haushaltsgerätektechnik (N=6), die Medizintechnik (N=4) und die Optik (N=4). Damit wird der starke Bezug auf Kunden in Thüringen unterstrichen.

Die 11 Aussagen „Sonstiges“ beinhalten folgende Spezifizierungen (mit Häufigkeit ihrer Nennung):

- Werkzeug- und Formenbau (2),
- Recycling (1),
- Automatisierungstechnik (1),
- Geräte- und Anlagenbau (2),
- Alternative Energieerzeugung (2),
- Zellulosefaserherstellung (1),
- Prüfdienstleistungen (1),
- Sanitärtechnik (1).

Bis auf einzelne Ausnahmen, orientieren sich die befragten Unternehmen meist auf mehr als eine Zielbranche. Dies bietet ihnen die Chance, branchenbezogene bzw. saisonale Absatzschwankungen auszugleichen.

### Mitarbeiteranzahl:

Abbildung 4 zeigt die Angaben zur Mitarbeiteranzahl in den befragten Unternehmen.

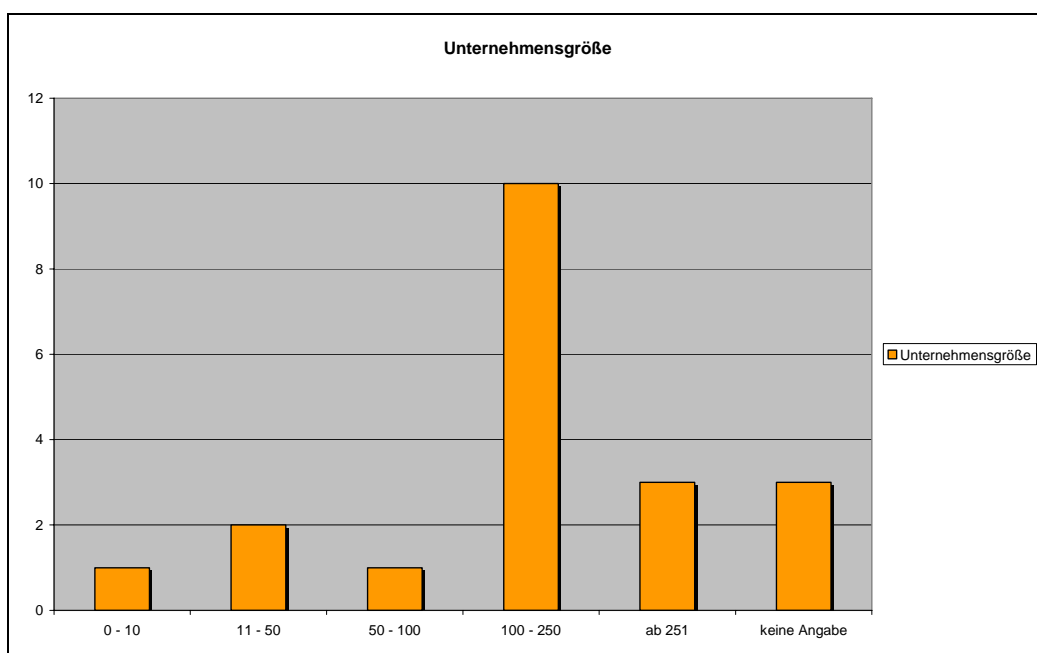


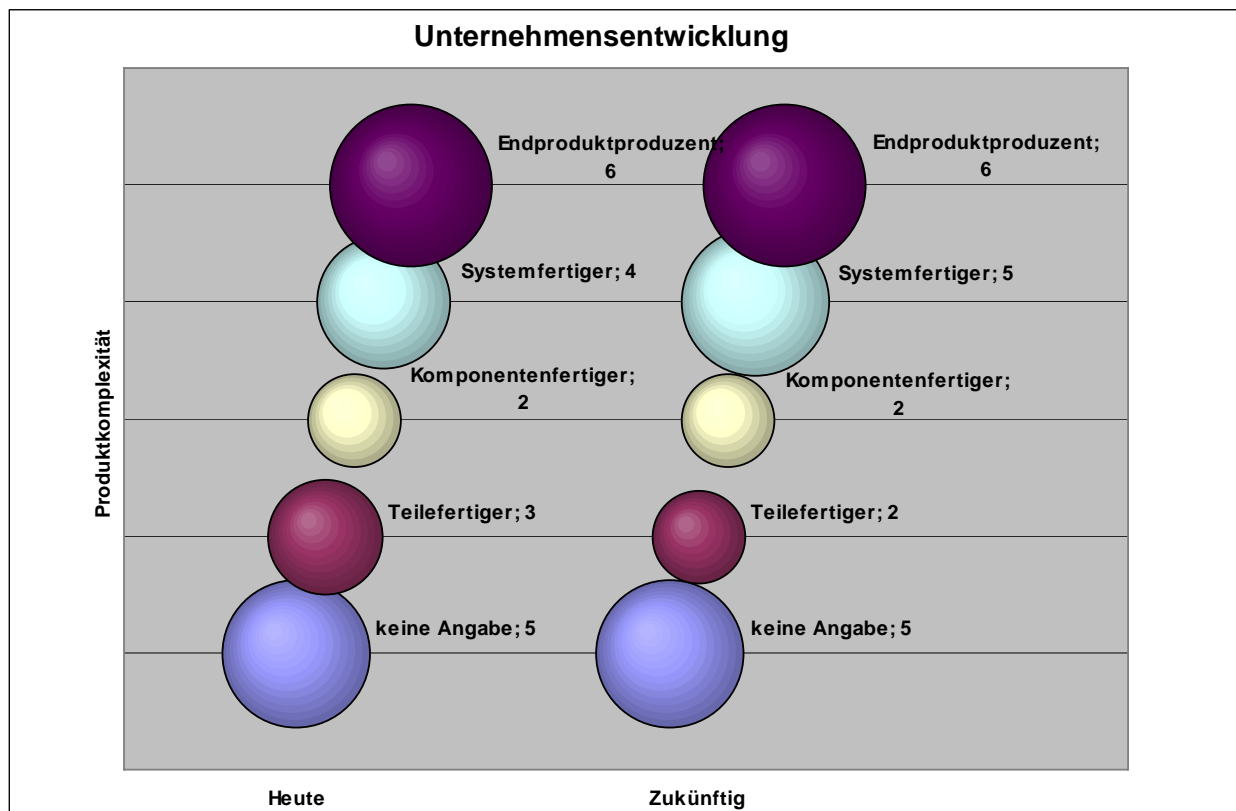
Abbildung 4: Mitarbeiterzahl in den befragten Unternehmen (N=20)

Die Mitarbeiteranzahl in den befragten Unternehmen bewegt sich zwischen zwei und 871 Mitarbeitern. Vier Unternehmen haben eine Beschäftigtenzahl unter 100, zehn Unternehmen eine Beschäftigtenzahl über 100, ein Unternehmen eine Beschäftigtenzahl über 250 und zwei der Unternehmen haben mehr als 500 Beschäftigte. In die Ergebnisauswertung gehen somit Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen, schwerpunktmäßig mit 100 bis 250 MitarbeiterInnen, besonders intensiv ein.

## 4.2 Fragengeleiteter Auswertungsteil

### Komplexitätsgrad der Produkte

Ausgehend von der Vision, dass bis 2013 mindestens 15 - 20 Thüringer Kunststoffbetriebe individuell oder in erfolgreich kooperierenden Konsortien den Sprung zum Modul- bzw. Systemlieferanten schaffen, wurde erfragt, wie die Unternehmen den Komplexitätsgrad ihrer Produkte heute bewerten: Verstehen sie sich überwiegend als Einzelteilmfertiger, produzieren sie Module bzw. Baugruppen, komplexe einbaufertige Teilesysteme oder ein vertriebsfertiges Endprodukt? Welchen Entwicklungsweg wollen die Unternehmen zukünftig beschreiten? Abbildung 5 zeigt das ermittelte Ergebnis.



Zehn der insgesamt zwanzig Unternehmen sehen sich bereits heute als System- bzw. Endproduzenten. Im Unterschied zur Zielstellung von PerSys, möchten aber nicht nur die Firmen mit komplexeren Produkten, sondern auch fast alle Unternehmen mit geringerer Produktkomplexität den bisher erreichten Komplexitätsgrad zukünftig beibehalten. Dies trifft

auch für zwei der drei Unternehmen zu, die sich gegenwärtig noch als Einzelteilfertiger sehen. Nur ein Unternehmen, das sich zum Zeitpunkt der Befragung als Teilefertiger definierte, möchte sich künftig zum Systemanbieter weiterentwickeln.

Daraus ergibt sich die Frage: Wird der im Antrag angenommene Entwicklungsbedarf hin zu komplexeren Produkten überschätzt oder von den beteiligten Unternehmen noch nicht so gesehen? Aufgrund der ermittelten Datenbasis lässt sich hier noch keine gültige Aussage ableiten. Deshalb sollte sich die Ergebnisbesprechung dieser Untersuchung mit den PolymerMat-Unternehmen u. a. auch dieser Aussage widmen.

Auf Basis des Datenmaterials wurde näher untersucht, ob die Unternehmen, die den Komplexitätsgrad Systemfertiger und/oder Endproduzenten angegeben haben, bevorzugt für die Zielbranche Automobilbau tätig sind und ihre Produktkomplexität vor allem auf Nachfrage von OEM oder TIER 1 gesteigert haben. Alle anderen Zielbranchen der Befragung sind bedingt durch ihre breite Streuung für eine solche Betrachtung nicht geeignet (vgl. auch Abbildung 3). In Abbildung 6 ist das ermittelte Ergebnis dargestellt. Die Produktkomplexität ist bei Unternehmen mit der Zielbranche Automobilindustrie nur sehr gering größer als für die befragten Unternehmen mit anderen Zielbranchen. Damit scheint der Bedarf nach komplexeren Leistungsangeboten auch für andere Zielkunden der Thüringer Kunststoffindustrie von Interesse zu sein.

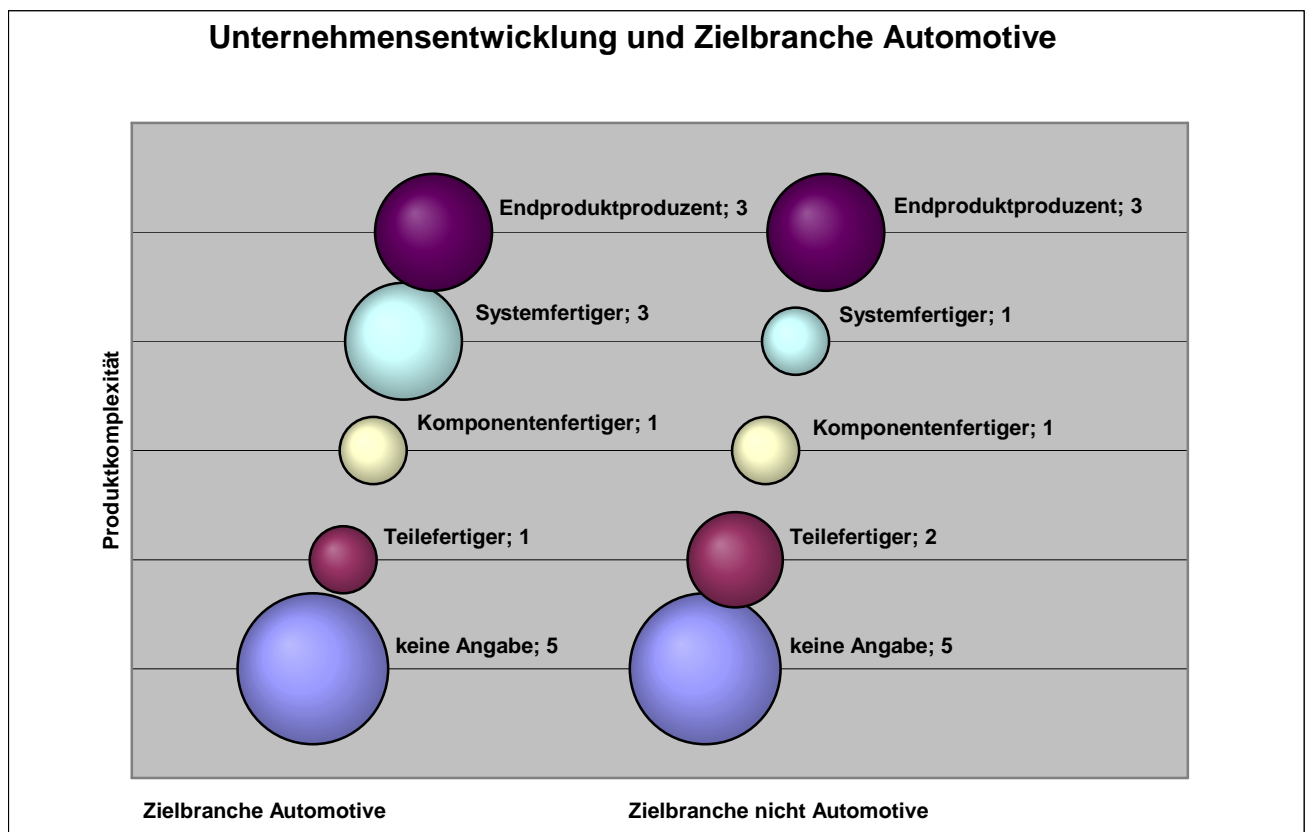


Abbildung 6: Branche und Produktkomplexität – zukünftig (N=20)

Weiterhin wurde die Frage untersucht, ob es insbesondere die größeren Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl über 100 sind, die heute schon Endprodukte anbieten. Bei der Auswertung ergibt sich das in Tabelle 2 dargestellte Bild:

Mitarbeiteranzahl im Unternehmen	Zahl der Unternehmen, die sich als Endproduzenten definieren
11 - 50	1
50 - 100	1
100 - 250	3
ab 250	1

Tabelle 2: Mitarbeiteranzahl bei Endproduzenten (N=20)

Addiert man zu den Endproduzenten die Unternehmen, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung als Systemfertiger definierten, ergibt sich die abgebildete Übersicht (vgl. Tab. 3).

Mitarbeiteranzahl im Unternehmen	Zahl der Unternehmen, die sich als Endproduzenten und/oder Systemfertiger definieren
11 - 50	1
50 -100	2
100-250	4
ab 250	3

Tabelle 3: Mitarbeiteranzahl in Endproduzent- und Systemfertigerunternehmen

Damit bestätigt sich in 66% der untersuchten Fälle die angenommene Tendenz, dass überwiegend Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern System- bzw. Endproduzenten sind. Es sind also eher die „größeren“ der klein- und mittelständischen Unternehmen, die sich schon auf diesen Entwicklungsweg begeben haben. Das ist insofern nachvollziehbar, als zeitaufwändige Entwicklungsarbeit unumgänglich ist, um neue Materialien zu verarbeiten, komplexe Produkte kundengerecht zu entwickeln und zu verbessern, die Produktion am Markt immer wieder neu auszurichten oder die Energieeffizienz zu steigern. Zudem sind Investitionen sowohl in neue Technologien und Anlagen als auch in Ausbildung und Mitarbeiterentwicklung erforderlich.

In der Automobilzulieferindustrie sind zunehmend Systemanbieter gefordert, die funktionale komplexe Systeme entwickeln und vermarkten. Auch in anderen Zielbranchen ist die Hinwendung zu komplexeren oder intelligenteren Produkten (mit Eigenentwicklungs- und regelmäßigen Erneuerungsanteilen, an die zusätzlich Produkt begleitende Dienstleistungen gekoppelt sein können) zu verzeichnen.

Das ist eine große Herausforderung für die Zulieferer.

Die Entwicklung zum Systemanbieter ist aufgrund ihrer organisationalen Reichweite eine komplexe Aufgabenstellung für die Unternehmensführung. Komplexere, intelligentere Produkte herzustellen, beinhaltet nicht nur die material- oder verfahrenstechnische Komponente, sondern vielmehr auch Kompetenzen in Bezug auf den Gesamtprozess der Entwicklung, Herstellung und Integration „intelligenter Produkte“, unterstützt durch innovative Verfahren. Neue Komplexitäten erfordern immer neue Kompetenzen in allen Ebenen eines Unternehmens, insbesondere auf den Gebieten Veränderungs- und Projektmanagement, Produktentwicklung, Logistik, Produktionsplanung und Vertrieb. In Fachzeitschriften der Kunststoffindustrie, wie beispielsweise „Kunststoffe10/2008“ (Artikel: Wissen, wo es hingehet), wird die weltweite wirtschaftliche und strategische Bedeutung von Kunststoffen gegenwärtig stark hervorgehoben. „Besser und leichter soll er sein, zudem energieeffizient und umweltfreundlich. So maßgeschneidert wünschen sich die Anwenderindustrien den Werkstoff Kunststoff. Und nur so hat das Material Kunststoff im Wettbewerb mit anderen Materialien auch in Zukunft eine Chance. Langjährige Praktiker und Beobachter wissen, dass zahlreiche Neuentwicklungen im Sortiment der Hersteller diese Vorstellungen heute schon erfüllen.“...“Zeitaufwändige Entwicklungsarbeit ist dafür unumgänglich und macht deutlich: Wer für die Zukunft Produkte verbessern, diese im Markt neu ausrichten oder Energie sparen will, muss schon heute dafür Geld und Zeit investieren. Das trifft sowohl auf Investitionen in neue Technologien und Anlagen als auch in Ausbildung und Manpower zu.“ Damit scheint das Angebot von PerSys, prototypische Personalstrategien zu identifizieren und in interessierte Mitgliedsunternehmen des PolymerMat e.V. zu transferieren, das richtige zu sein. Ein Teil der Kunststoffunternehmen Thüringens hat hier aber noch ein Wegstück vor sich.

Wie sieht das Umsatzwachstum der letzten Jahre in den Thüringer Kunststoffunternehmen aus, das mit dem beschriebenen Produktportfolio erwirtschaftet wurde?

Bis auf vier Unternehmen bewerten alle teilnehmenden Unternehmen ihr Umsatzwachstum in den letzten drei Jahren als gleichbleibend bis steigend (vgl. Abb. 7). Betrachtet man die Belegschaftsentwicklung in diesem Zeitraum, so zeigt sich, dass der Umsatz im Verhältnis zur Belegschaft stärker anstieg. Das Ergebnis verdeutlicht, dass durch Innovation oder Investitionen in Produktionstechnologien bereits in der Vergangenheit eine Rentabilitätssteigerung erreicht wurde, nicht aber durch den zusätzlichen Einsatz von Arbeitskräften. Während 6 Unternehmen ihre Umsatzentwicklung als gleichbleibend definieren, ist die Belegschaft in den letzten 3 Jahren in 7 Unternehmen gleich geblieben und wird auch zukünftig gleich bleiben (9 Unternehmen). Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass Rentabilitätssteigerungen in den Thüringer Kunststoffunternehmen auch durch die Einsparung von Arbeitskräften erfolgen, wenn der Umsatz in absoluten Zahlen gleich bleibt.

Da derart begründetes Wachstum zwangsläufig früher oder später an seine Grenzen stößt, könnte zukünftig eine Umsatzsteigerung durch noch stärker kundenbedarfsorientierte, innovative Produkte, begleitende Dienstleistungen, verbesserte Verfahren und Materialien interessanter sein.

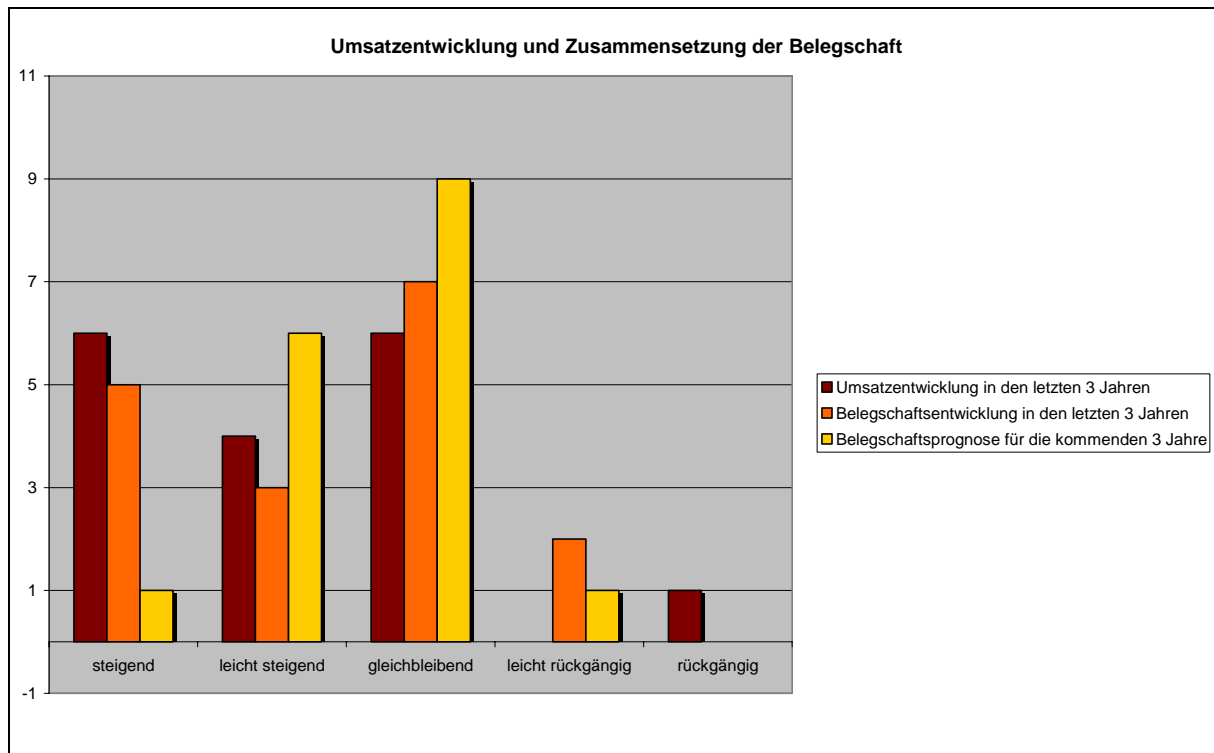


Abbildung 7: Umsatz – und Belegschaftsentwicklung (N=20)

Die Umsatzsteigerung mit weniger bzw. gleichbleibenden Mitarbeiterkapazitäten muss zwangsläufig mit effektiverem Ressourceneinsatz einhergehen und bedeutet eine höhere Herausforderung an die Führungs- und Personalarbeit in den Unternehmen sowie an das Change Management. Nur sechs Unternehmen erwarten in den nächsten drei Jahren eine leichte Steigerung der Mitarbeiterzahl. Für sie sind Personalgewinnung und eigene Ausbildung ein zukunftsrelevantes Thema.

Im Weiteren wurde die Frage untersucht, ob die Unternehmen, die für die nächsten drei Jahre eine Umsatzsteigerung anstreben, aber kein Wachstum in der Belegschaftsstärke planen, besonderen Anlass für eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit sehen. Die Analyseergebnisse zeigen: Vier von sieben Unternehmen, die eine Umsatzsteigerung mit gleichbleibender Personalstärke planen bzw. gleichbleibenden oder steigenden Umsatz mit einer verminderten Anzahl von Arbeitskräften, richten ihre Personalarbeit systematisch und strategisch aus. Die drei anderen Unternehmen führen ihre Personalarbeit eher in Reaktion auf Ereignisse durch. Allerdings ist die Zahl der betreffenden Unternehmen (n=7) zu gering, um daraus eine Tendenz ableiten zu können.

Unternehmen, die den Weg zum Systemanbieter oder Endproduzent beschreiten oder mehr „Intelligenz“ in ihre Produkte bringen, haben in der Regel verstärkten Bedarf nach eigener Entwicklungsarbeit. In der Analyse wurde untersucht, ob sich dies auch für die Thüringer Kunststoffunternehmen nachbilden lässt. Wie viele Kunststoffunternehmen besitzen bereits eigene F&E-Potenziale, kooperieren im Bereich F&E mit Forschungseinrichtungen oder auch mit anderen Unternehmen? Abbildung 8 stellt das Ergebnis dar. Demnach überwiegen F&E-Kooperationen mit Forschungseinrichtungen (n=7) vor interner F&E (n=5) und F&E-Kooperationen mit weiteren Unternehmen (n=4). Je zwei Unternehmen haben keine eigene F&E bzw. vergeben ihre F&E-Aufträge bisher ausschließlich nach außen.

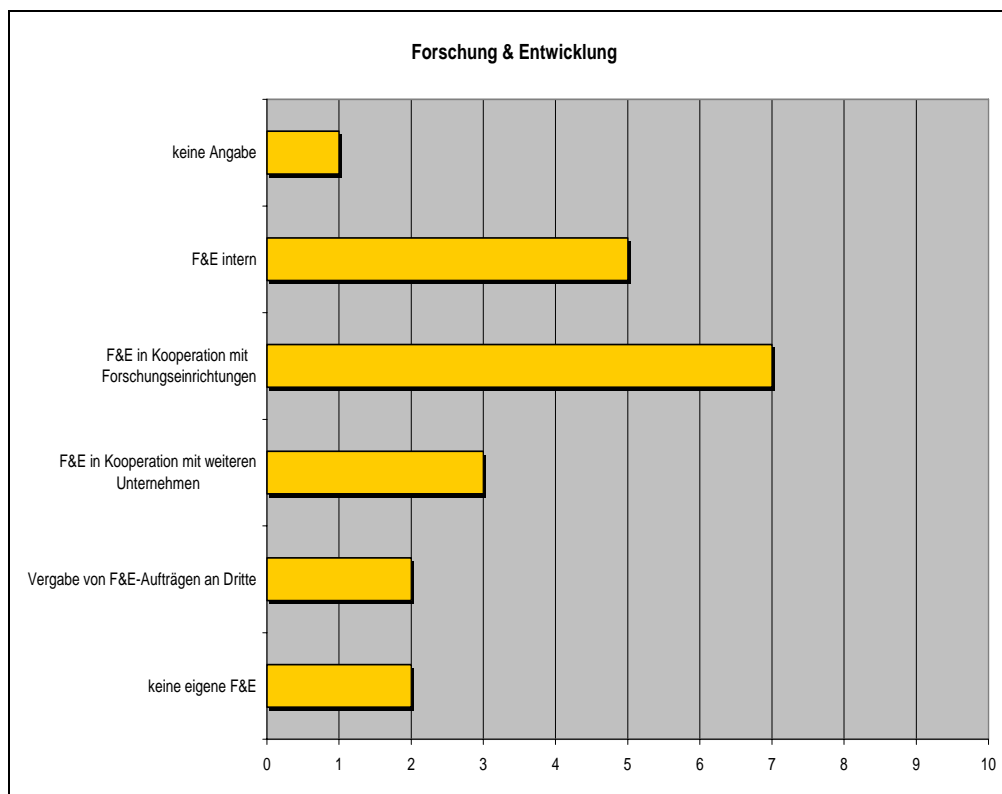


Abbildung 8: Forschung und Entwicklung (N=20)

Hier kann koordiniert durch das Netzwerk PolymerMat weitere Sensibilisierungsarbeit für die Chancen von strategisch ausgerichteten F&E-Arbeiten der Unternehmen erfolgen. Dies geht am besten über „gute Beispiele“ gelungener F&E-Kooperationen, die zielgerichtet am Bedarf der Unternehmen bzw. deren internationalen Kunden ansetzen und die das in den Firmen verfügbare Know-how zu Zukunftsthemen ausbauen. Gerade Kooperationen mit Universitäten und Instituten ermöglichen neben dem Know-how-Zuwachs auch die Gewinnung neuen F&E-Personals über den Weg gut betreuter Praktika, Diplomarbeiten oder Dissertationen. Eine weiterführende Maßnahme können Unterstützungsleistungen des Netzwerks PolymerMat bei der Kreierung kooperativer Forschungs- und Entwicklungsthemen und -vorhaben zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sein.

18 Unternehmen erkennen bereits die Bedeutung der ständigen Weiterentwicklung von Produkten und Verfahren und benannten als aktuelle Anforderungen der Kunden an „intelligenteren“ Produkte, die sich von ursprünglichen Standardprodukten unterscheiden:

- effiziente, energiesparende Fertigungsverfahren (Technologien), oft verbunden mit hohen Investitionen,
- Oberflächenveredlung,
- Verbesserung der Be- und Verarbeitungseigenschaften,
- Verbesserung der Lebensdauer, möglichst mit Gewichtsminimierung und angepassten Festigkeitseigenschaften,
- modernes Design und anwenderfreundliche Haptik.

Abbildung 8 zeigt, dass mit zwei Ausnahmen alle befragten Unternehmen die Bedeutung der ständigen Weiterentwicklung von Produkten und Verfahren erkannt haben und diese, entweder intern oder in Kooperationsverbänden, auch betreiben.

Ein weiterer Indikator für die Entwicklung auf dem Weg zum Systemanbieter bzw. zu intelligenten, kundenorientierten Produkten und Lösungen sind die Inhalte der strategischen Unternehmensziele, die im Rahmen der Potenzialanalyse erfasst wurden. Die benannten Unternehmensziele lassen sich fünf Komplexen zuordnen:

1. Erschließung neuer Geschäftsfelder und internationaler Märkte,
2. Qualitative Veränderungen der **vorhandenen** Produkte,
3. Verbesserung der Eigenschaften des Ausgangsstoffes Kunststoff,  
Erweiterung von Anforderungs- und Leistungsspektrum,
4. Umsatz- und Ertragssteigerung durch Effizienzerhöhung:
  - Optimierung von Verfahren / Technik,
  - Prozessoptimierung bzw. veränderte Produktionsorganisation,
5. Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung durch:
  - kompetente technische Beratung,
  - Erweiterung der Servicekompetenz und
  - verbesserte Termintreue.

Setzt man die benannten Unternehmensziele in Relation zu den genannten Auslösern von Innovationen, so stehen als Auslöser für

#### **Produktinnovation:**

- Kundenanforderungen (15 Nennungen)
- Erschließung neuer Märkte (10 Nennungen)
- Einführung neuer Produkte (9 Nennungen)
- Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen (9 Nennungen)

### Prozessinnovation:

- Kundenanforderungen (15 Nennungen)
- Verfügbarkeit neuer Technologien (13 Nennungen)
- Veränderung der Produktkomplexität (10 Nennungen)
- Umsetzung neuer Produktionskonzepte (10 Nennungen)
- Erschließung neuer Märkte (10 Nennungen)

### Sozialinnovation:

- Forderungen der Beschäftigten (8 Nennungen)
- Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen (6 Nennungen)
- Forderungen der Anteilseigner (4 Nennungen)

Die Kundenanforderungen haben oberste Priorität bei der Ausrichtung von Produkt- und Prozessinnovationen mit je 15 Nennungen. 13 Unternehmen sehen neue Technologien und zehn Unternehmen die Steigerung der Produktkomplexität als Auslöser von Prozessinnovationen. Als Auslöser von Prozessinnovationen wurden außerdem mit jeweils 10 Nennungen die Erschließung neuer Märkte und auch die Umsetzung neuer Produktionskonzepte bewertet. Abbildung 9 zeigt dieses Ergebnis im Überblick.

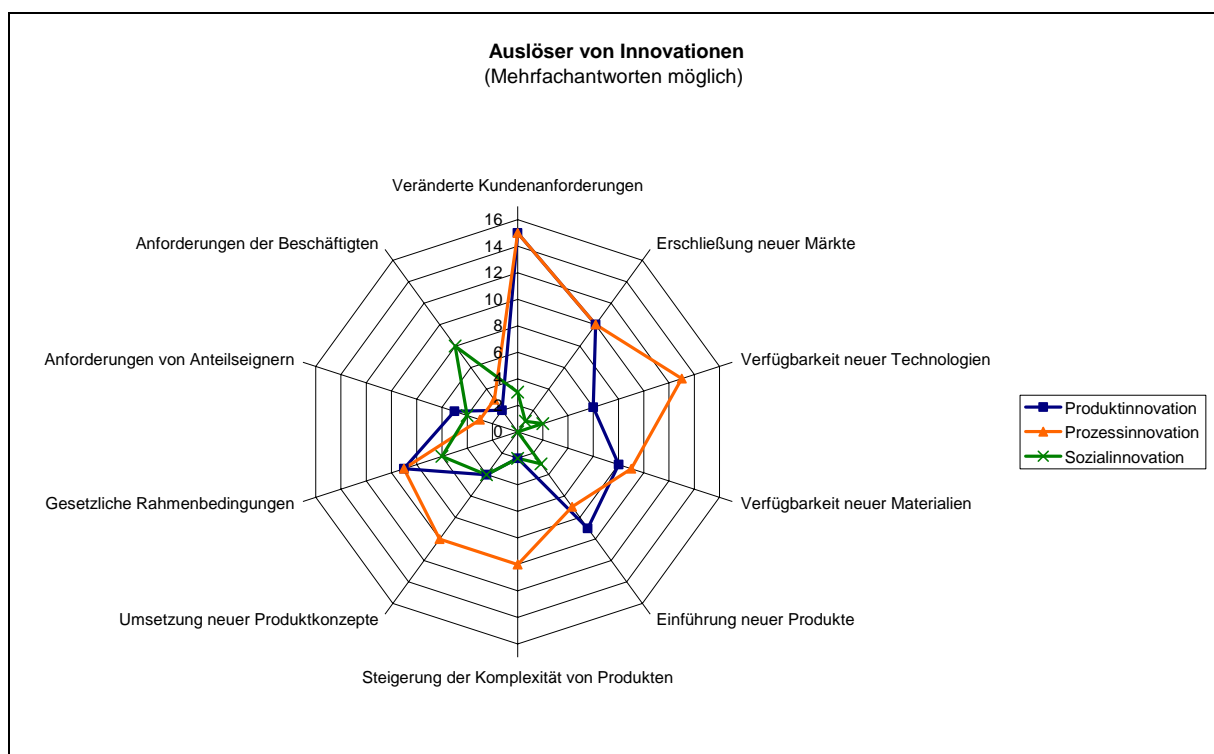


Abbildung 9: Auslöser von Innovationen (N=20)

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Thüringer Kunststoffunternehmen ihre Innovationen bereits mit Bezug auf internationale Kunden planen und durchführen. Sie

setzen dabei vor allem auf neue Technologien und neuartige Produktionskonzepte, die insbesondere der Qualitätssicherung und der Effizienzerhöhung dienen.

In Anbetracht der vielfältig wahrgenommenen Auslöser für Innovationen wurde weiterhin untersucht, inwiefern die Unternehmen bereits eine auf diese strategischen Entwicklungsziele ausgerichtete Personalarbeit realisieren. Gerade Themen wie „neue Produktionskonzepte“ oder „Verfügbarkeit neuer Technologien“ deuten auf den Bedarf nach gut ausgebildeten Fachkräften im Ingenieur- und Produktionsbereich hin, die über den aktuellen Stand des Wissens verfügen. In Anbetracht der demografischen Situation in der Region (vgl. auch Fachkräftestudie des IWH, Dezember 2008) wären innovative Lösungen hier angezeigt. Abbildung 10 zeigt die aktuelle Situation.

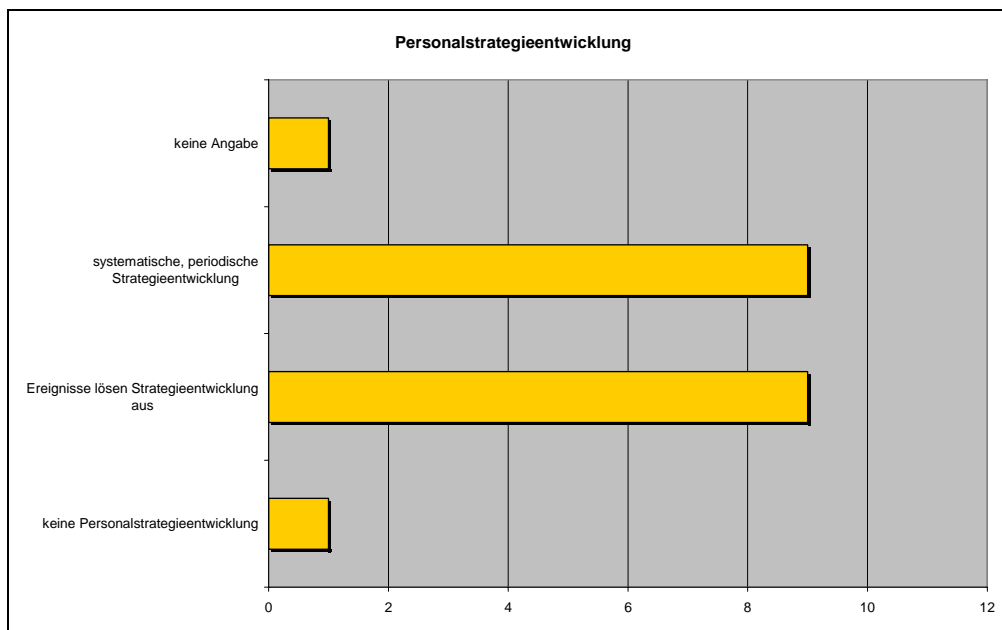


Abbildung 10: Stand der Personalstrategieentwicklung

Bisher beschreiben neun Unternehmen ihre Personalstrategieentwicklung als systematischen und periodischen Prozess. Weitere neun Unternehmen geben an, dass ihre Strategieentwicklung von aktuellen Ereignissen bestimmt wird. Bei ihnen steht Reagieren auf aktuelle Erfordernisse des operativen Tagesgeschäftes an erster Stelle. Für strategische Personalaufgaben bleibt wenig freie Kapazität, oder die Bedeutsamkeit wird nicht gesehen. Diese Tatsache spiegelt sich auch in der Selbstwahrnehmung der Rolle des Personalbereiches wieder (vgl. Abb. 12). Bei dieser Fragestellung waren Mehrfachnennungen zulässig. Die Ergebnisse zeigen, dass sich

- als vorausschauender Dienstleister acht Personalverantwortliche sehen,
- als strategischer Berater der Geschäftsführung ebenfalls acht,
- zehn Personalverantwortliche als Sachbearbeiter bewerten und
- neun Personalverantwortliche als operative Dienstleister der Geschäftsführung.

Das Ergebnis weist darauf hin, dass die Potenziale einer strategisch ausgerichteten Personalarbeit in mehr als 50% der befragten Kunststoffunternehmen entweder nicht gesehen werden, und/oder aufgrund von Ressourcenengpässen noch nicht erschlossen werden können. Hier ist interessant, welcher Art die fehlenden Ressourcen sind. Im Strategie- und Personalforum von PerSys kann eine Diskussion mit den Personalverantwortlichen darüber geführt werden, worin genau die Chancen einer strategischen Arbeitsweise liegen, wie diese Chancen erschlossen werden können und wie die Voraussetzungen dafür mit Geschäftsführungen sowie weiteren Verantwortungsträgern in den Unternehmen erfolgreich zu kommunizieren und herzustellen sind. Dabei ist insbesondere auf die Erfahrungen und Beispielwirkung jener PolymerMat-Unternehmen zu setzen, die seit einigen Jahren erfolgreich ihre Personalstrategie definieren, kommunizieren und kooperativ umsetzen. Die „Vorreiter“ könnten diese aufgearbeiteten Erfahrungen zugleich für das eigene Personalmarketing nutzen.

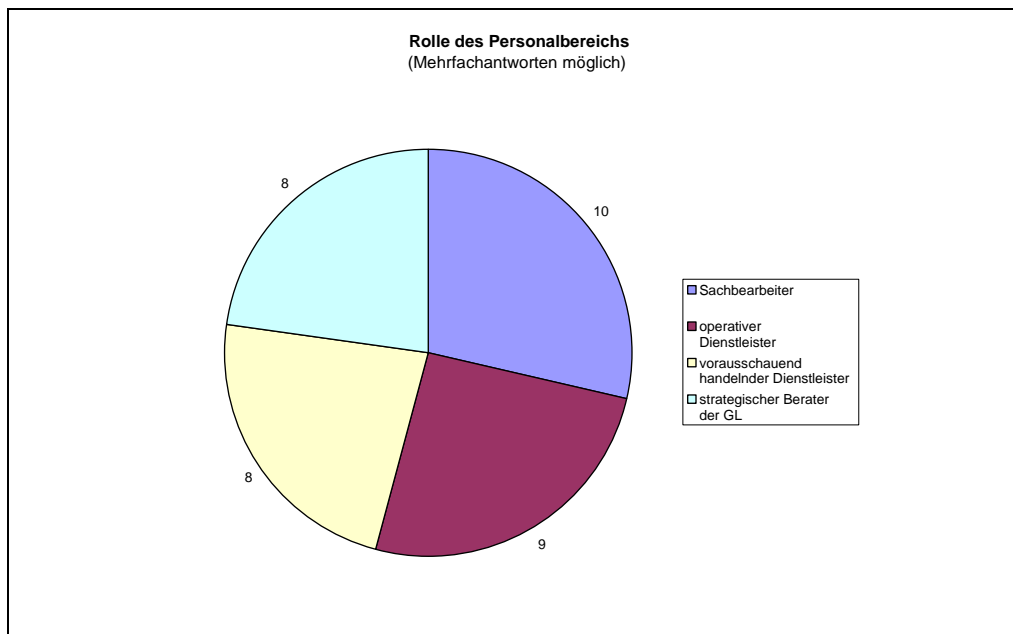


Abbildung 12: Rolle des Personalbereiches im Unternehmen

Naheliegender ist, dass fehlende Ressourcen der befragten Unternehmen u. a. kapazitiv bedingt sind. Deshalb wurde näher untersucht, wie viele Mitarbeiter derzeit in ihren Personalbereichen beschäftigt sind. Abbildung 13 zeigt das Ergebnis.

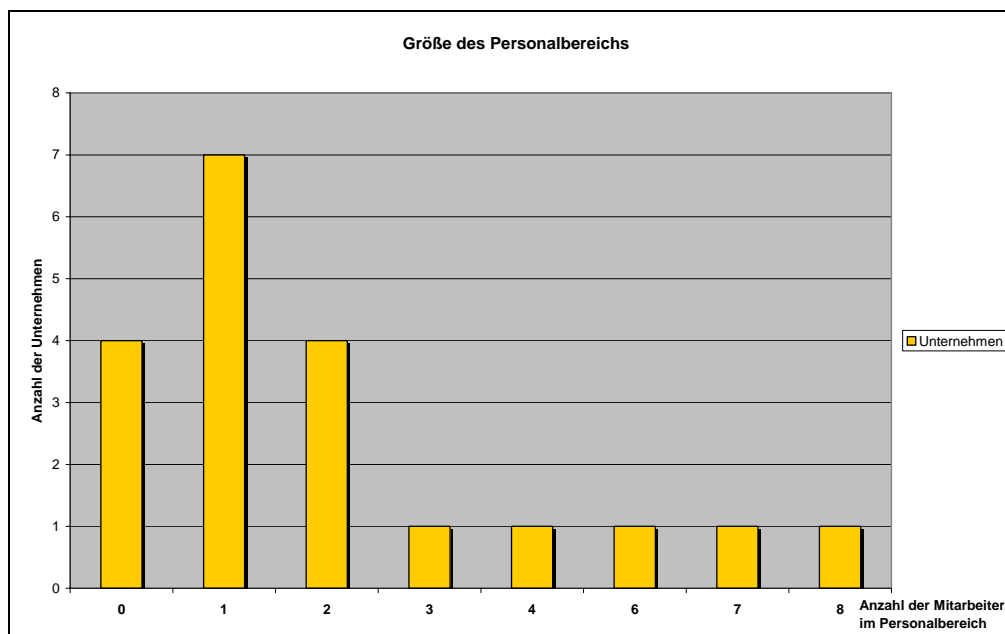


Abbildung 13: Größe des Personalbereiches in den Unternehmen

Deutlich wird, dass vier Firmen keinen eigenständigen Personalbereich besitzen. In sieben weiteren Unternehmen ist jeweils eine Person für die Personalarbeit zuständig. Vier Firmen besitzen zwei Personalverantwortliche. Das bedeutet insgesamt, dass in 15 Unternehmen (75 %) von null bis maximal zwei Mitarbeiter mit Personalaufgaben betraut sind. Unabhängig von der Unternehmensgröße, dürfte in Anbetracht der internen Abwicklung aller personaladministrativen Aufgaben bei diesen geringen Personalkapazitäten kaum strategische Arbeit stattfinden.

Das wurde mit der Frage nach dem Aufgabenspektrum der Personalarbeit näher untersucht. Das in Abbildung 14 dargestellte Ergebnis zeigt sich jedoch anders, als angesichts der eng begrenzten eingesetzten Kapazitäten zu erwarten wäre. Nahezu alle im Fragebogen enthaltenen, denkbaren Tätigkeitsbereiche und Themen der Personalarbeit werden demnach von allen befragten Unternehmen zumindest teilweise wahrgenommen, unabhängig von der Anzahl der Unternehmensgröße und unabhängig von der Anzahl der in den Personalbereichen tätigen Mitarbeiter/innen. Es zeigt sich jedoch zugleich, dass die größte Verbreitung die aus rechtlichen Gründen wahrzunehmenden Personalaufgaben (z. B. Arbeitssicherheit, betriebsärztlicher Dienst) einnehmen. Personalentwicklung betreiben hingegen nur zehn der befragten Unternehmen, Veränderungsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit nur je neun, und Laufbahn- und Karriereplanung geben nur zwei Unternehmen an.

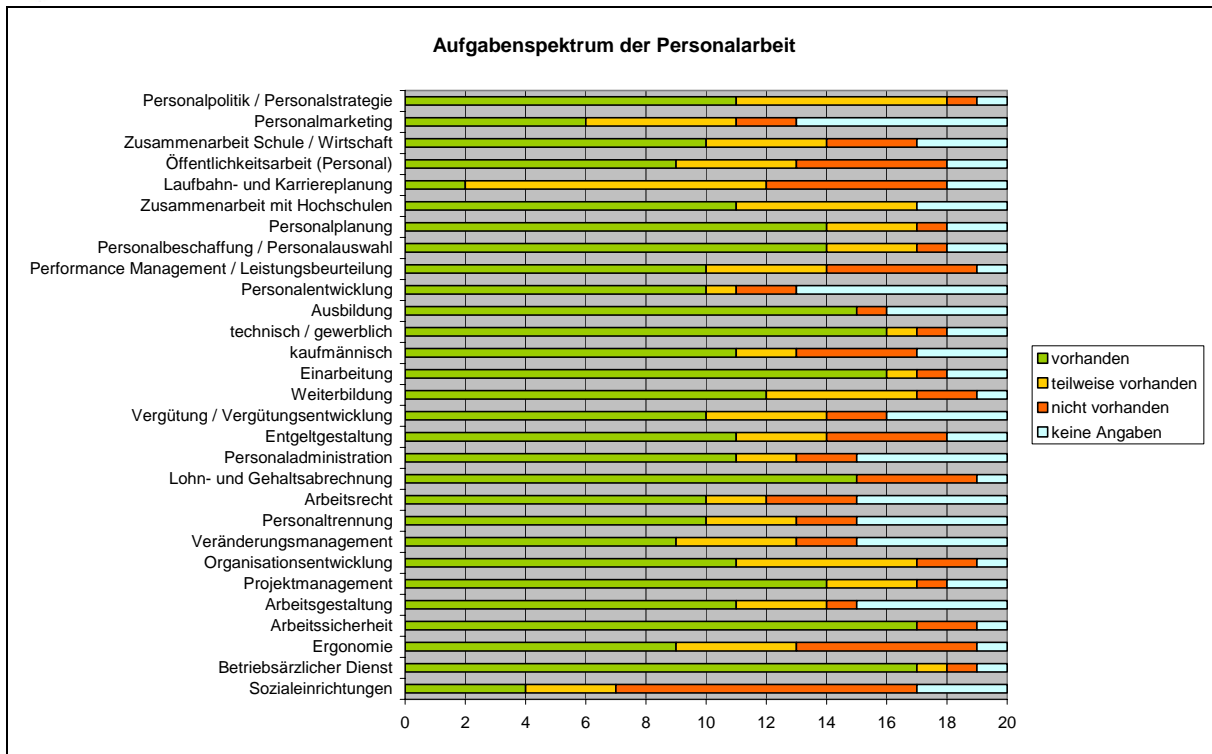


Abbildung 14: Aufgabenspektrum der Personalarbeit in absoluten Zahlen (N=20)

Um den angegebenen Umsetzungsgrad des komplexen Aufgabenspektrums noch stärker zu verdeutlichen, wurde diese Auswertung nicht nur in absoluten Werten, sondern auch in prozentualen Anteilen zur Gesamtmenge der befragten Unternehmen erstellt, vergleiche hierzu Abbildung 15.

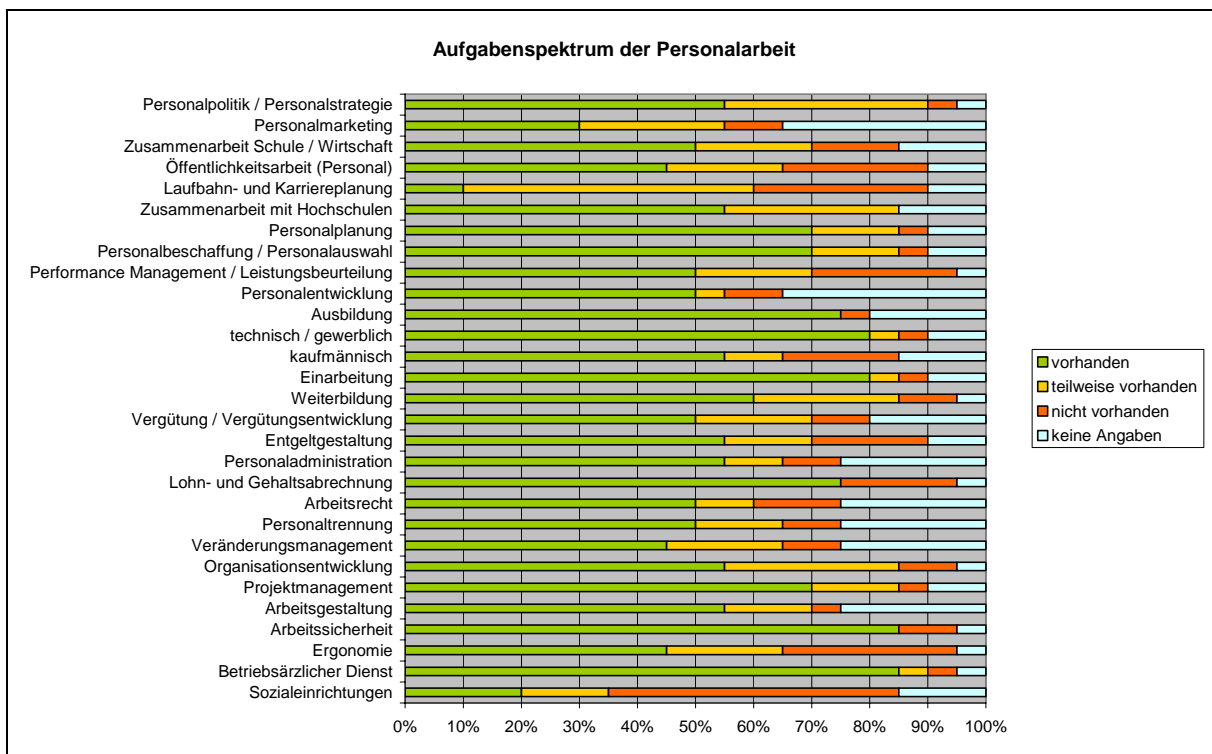


Abbildung 15: Aufgabenspektrum der Personalarbeit in Prozent (N=20)

Wenngleich nach Datenlage die Quantität des Aufgabenspektrums von der Unternehmensgröße und der Zahl der im Personalbereich beschäftigten Mitarbeiter/innen scheinbar unabhängig ist, stellt sich hier dennoch zumindest die Frage nach der leistbaren Qualität der Personalarbeit. Die Zielstellung einer erhöhten Produktintelligenz fordert die gezielte Entwicklung der verfügbaren Mitarbeiterressourcen. Eine Anerkennung dieser Tatsache legt für die nächste Zeit eine quantitative und qualitative Aufwertung vor allem der unternehmensstrategisch ausgerichteten Personalaufgaben nahe. Dazu gehören Themen der Mitarbeiterentwicklung und -bindung, der Aus- und Weiterbildung sowie des Personalmarketings und des Veränderungs- bzw. Innovationsmanagements.

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurden die Unternehmen nach den gegenwärtig und zukünftig wichtigsten Themen ihrer Personalarbeit gefragt. Auch bei dieser Frage waren Mehrfachantworten zulässig. Die wichtigsten Themen der gegenwärtigen Personalarbeit sind (vgl. Abb. 16):

- Personal- und Führungskräfteentwicklung (8 Nennungen),
- Gewinnung von passfähigen Auszubildenden (7 Nennungen),
- Bindung von Spitzenkräften (7 Nennungen).

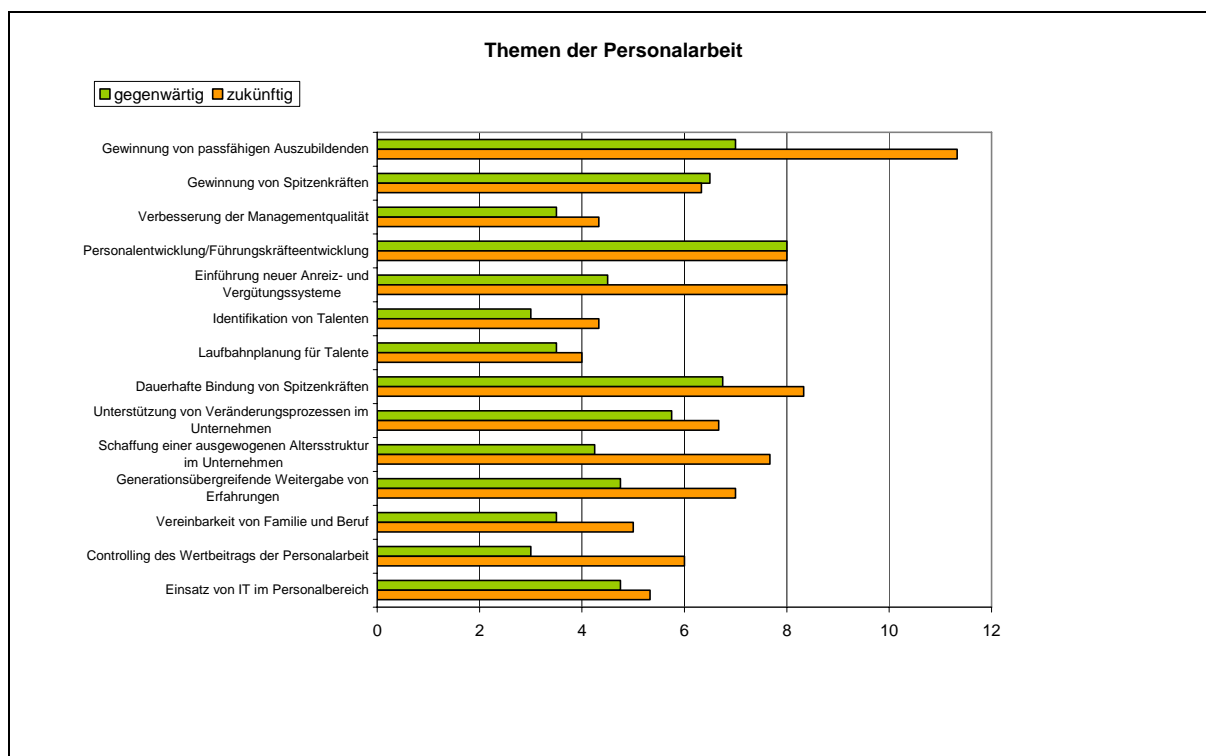


Abbildung 16: Wichtigste Themen der gegenwärtigen Personalarbeit

Als wichtigste Personalthemen in der näheren Zukunft sehen die Unternehmen:

- Gewinnung von passfähigen Auszubildenden (11 Nennungen)

- Bindung von Spitzenkräften (8 Nennungen)
- Personal- und Führungskräfteentwicklung (8 Nennungen)
- Einführung neuer Anreiz- und Vergütungssysteme (8 Nennungen).

Die gegenwärtig und zukünftig hoch gewichteten Themen der Personalarbeit vieler Unternehmen sind eher für kurz- bis mittelfristige Lösungsansätze geeignet. Die eigentlich notwendige strategische Personalarbeit, eingebettet in ein strategisches Gesamtkonzept zur Umsetzung der definierten Unternehmensziele, ist noch nicht für alle befragten Unternehmen erkennbar. Die drei häufigsten Nennungen haben sich für die Zukunft nur in ihrer Wertigkeit verändert, thematisch und inhaltlich jedoch kaum. Zukünftig kommt lediglich die Thematik der Anreiz- und Vergütungssysteme zu den Top-Themen hinzu. Dies ist ein Indiz dafür, dass die knapper werdende Ressource Personal in der Wahrnehmung der Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Das zeigt sich auch bei den demografiebedingten Themen wie Gewinnung von passfähigen Auszubildenden, Schaffung einer ausgewogenen Altersstruktur und generationsübergreifende Weitergabe von Erfahrungen, die bei den zukünftigen Themen an Bedeutung gewinnen. Offene Potenziale bestehen bei der Leistungsbeurteilung, der Karriereplanung sowie Sozialeinrichtungen.

Die Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen sehen sich gegenwärtig mit folgenden strukturellen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Abbildung 17).

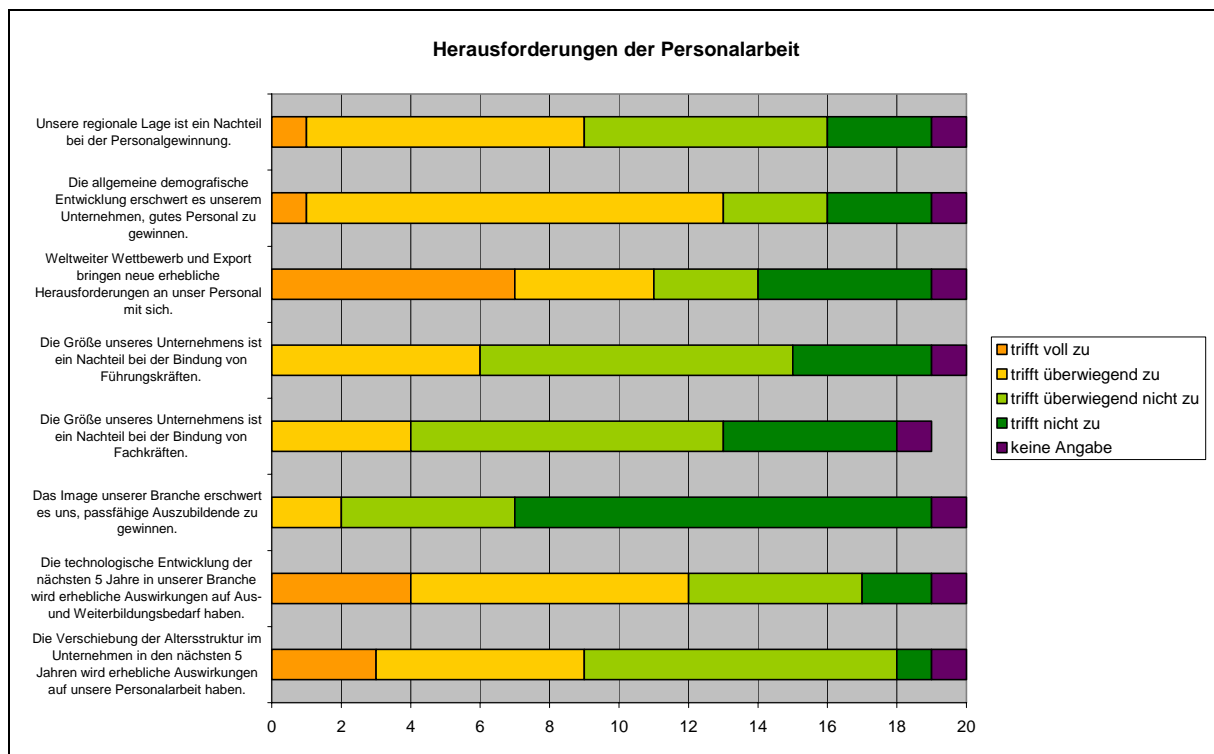


Abbildung 17: Herausforderungen der Personalarbeit (N=20)

Fasst man die von den Firmen als voll oder überwiegend für sie zutreffend bewerteten Herausforderungen zusammen, so beeinflussen die Personalarbeit besonders:

- die demografische Entwicklung (n=13),
- die technologische Entwicklung (n=12) sowie
- der weltweite Wettbewerb und Export (n=11).

Das Image der Branche bei potenziellen Auszubildenden wird von den befragten Unternehmen als positiv bewertet (n=17). Die vorhandene Altersstruktur und die ungünstige regionale Lage wurden jedoch von je neun Unternehmen als Herausforderungen benannt, insbesondere in Bezug auf die Personalgewinnung.

Abbildung 18 zeigt, inwiefern sich die erkannten technologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen bereits in den ausgesagten Zielen der Personalarbeit widerspiegeln.

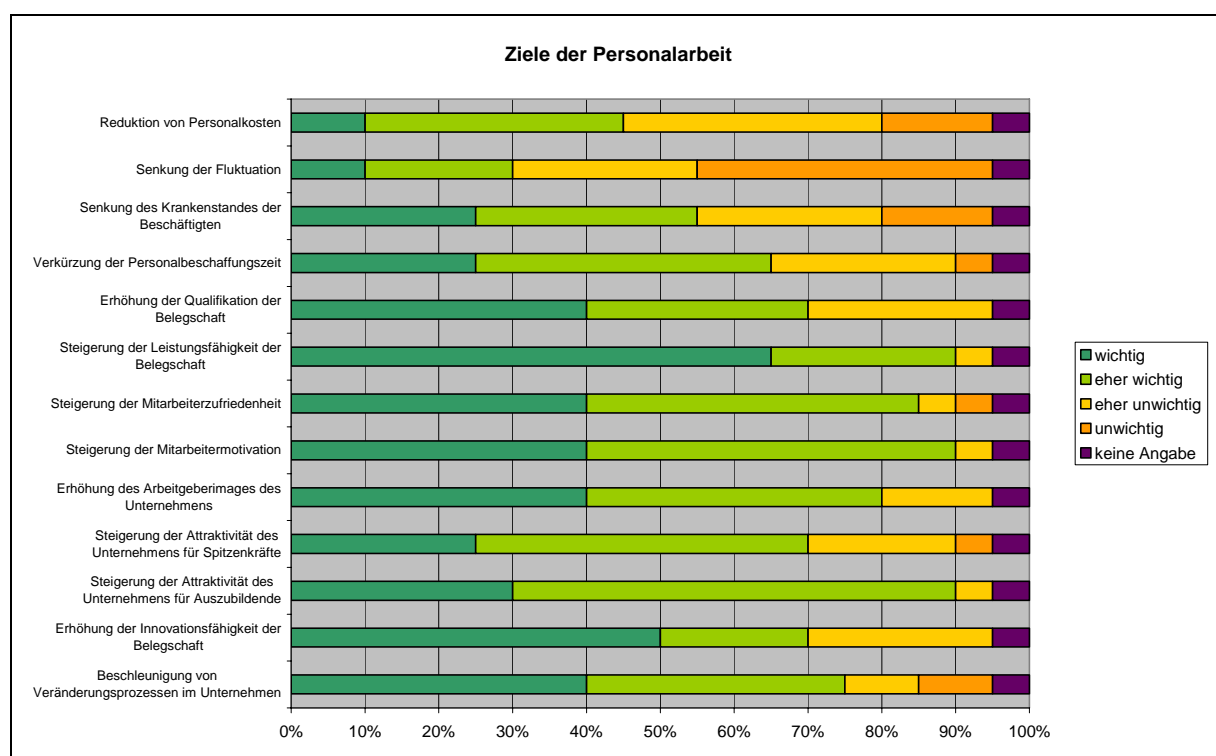


Abbildung 18: Ziele der Personalarbeit (N=20)

Hier stehen an erster Stelle die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Belegschaft, die Mitarbeitermotivation als relativ unspezifische Ziele sowie die Steigerung der Unternehmensattraktivität für Auszubildende (jeweils 90 % der als wichtig bzw. eher wichtig bewerteten Aussagen). 75 % der befragten Unternehmen halten die Beschleunigung von betrieblichen Veränderungsprozessen für wichtig bzw. eher wichtig. 50 % der Unternehmen betrachten auch die Steigerung der Innovationsfähigkeit als wichtiges Ziel der Personalarbeit. Als unwichtig wird insbesondere die Senkung der Fluktuation bewertet (n=8), die Senkung von Personalkosten sowie des Krankenstandes (jeweils n=3).

Die wichtigsten bisher genutzten Wege der Firmen zur Personalgewinnung sind in Abbildung 19 dargestellt. Zur Gewinnung von gewerblichen Mitarbeitern und Auszubildenden überwiegen die angebotenen Dienste der Agentur für Arbeit, während Ingenieure vor allem durch Praktika und betriebliche Diplomarbeiten gewonnen werden. Acht Unternehmen setzen dabei auch auf Angebote des Netzwerks PolymerMat. Auffällig ist hier, dass bisher die regionale Orientierung noch deutlich überwiegt (regionale Presse). Offenes Potenzial besteht insbesondere bei der Nutzung moderner Informationsmedien (Jobsuchmaschinen und eigene Internetauftritte) sowie von Netzwerkangeboten.

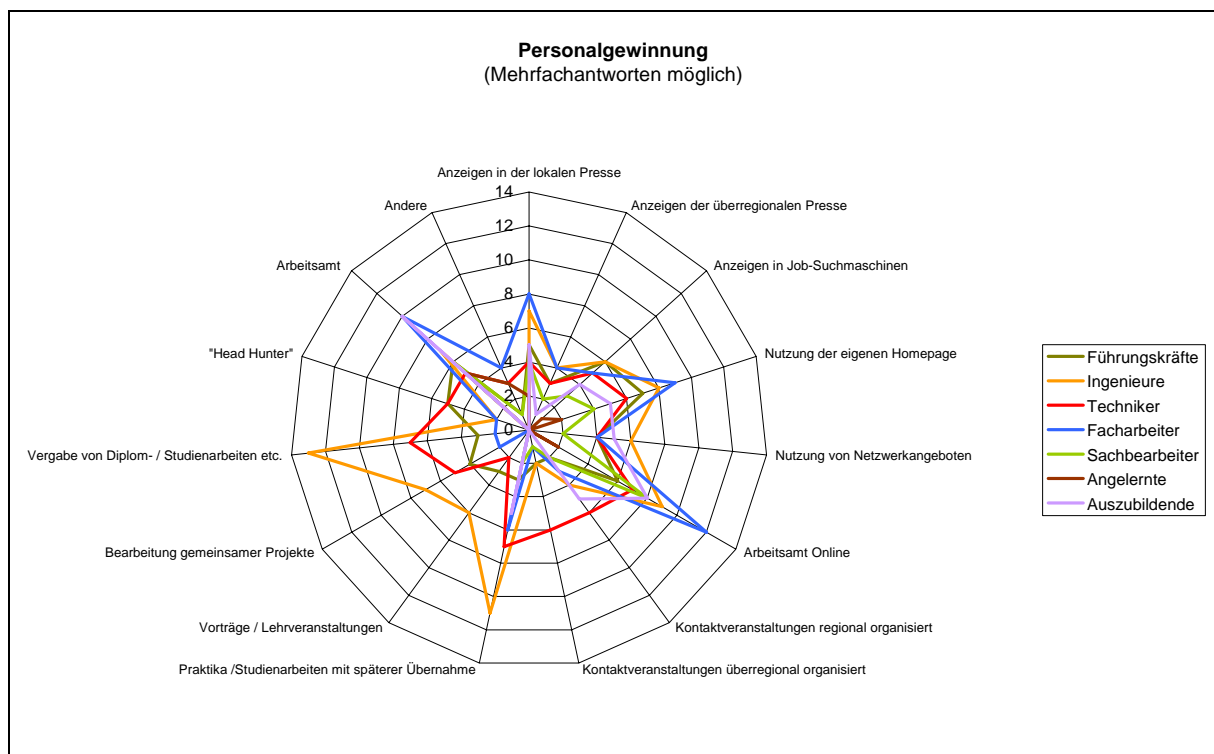


Abbildung 19: Aktuelle Wege der Personalgewinnung (N=20)

Personalgewinnung ist aber nur eine der möglichen Alternativen zur Erhöhung der Personalressourcen. Deshalb wurde in einem weiteren Fragenkomplex nach dem heutigen und zukünftigen Weiterbildungsbedarf und den Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen gefragt. (Der Bereich der Ausbildung wurde weitgehend ausgeklammert, da der PolymerMat e. V. dazu gegenwärtig ein JOBSTARTER-Projekt durchführt, daher diesbezügliche Daten bekannt sind sowie gezielte Ausbildungsmaßnahmen bereits im Netzwerk umgesetzt werden.) Zu erwarten war, dass die geäußerten Weiterbildungsbedarfe der Unternehmen in Verbindung mit ihren Unternehmenszielen stehen. Danach müssten fachspezifische Weiterbildungsthemen, die den Innovationsprozess der Produkte an sich beschleunigen bzw. auf Material- oder Verfahrensverbesserungen ausgerichtet sind, an erster Stelle stehen. Die Ergebnisse der Analyse sind in Abbildung 20 dargestellt.

Sie zeigen: Projektmanagement, Innovationsmanagement, Mitarbeiterführung und Fremdsprachen sind gegenwärtig die zentralen Weiterbildungsthemen der Unternehmen. Dies sind weniger fach- bzw. firmenspezifische Themen als vielmehr solche, die unabhängig von der Branche für jede strategische Unternehmensentwicklung relevant sind. Die Häufigkeiten betragen jeweils 9 Nennungen bei den Themen Projektmanagement und Mitarbeiterführung und 8 Nennungen bei Fremdsprachen.

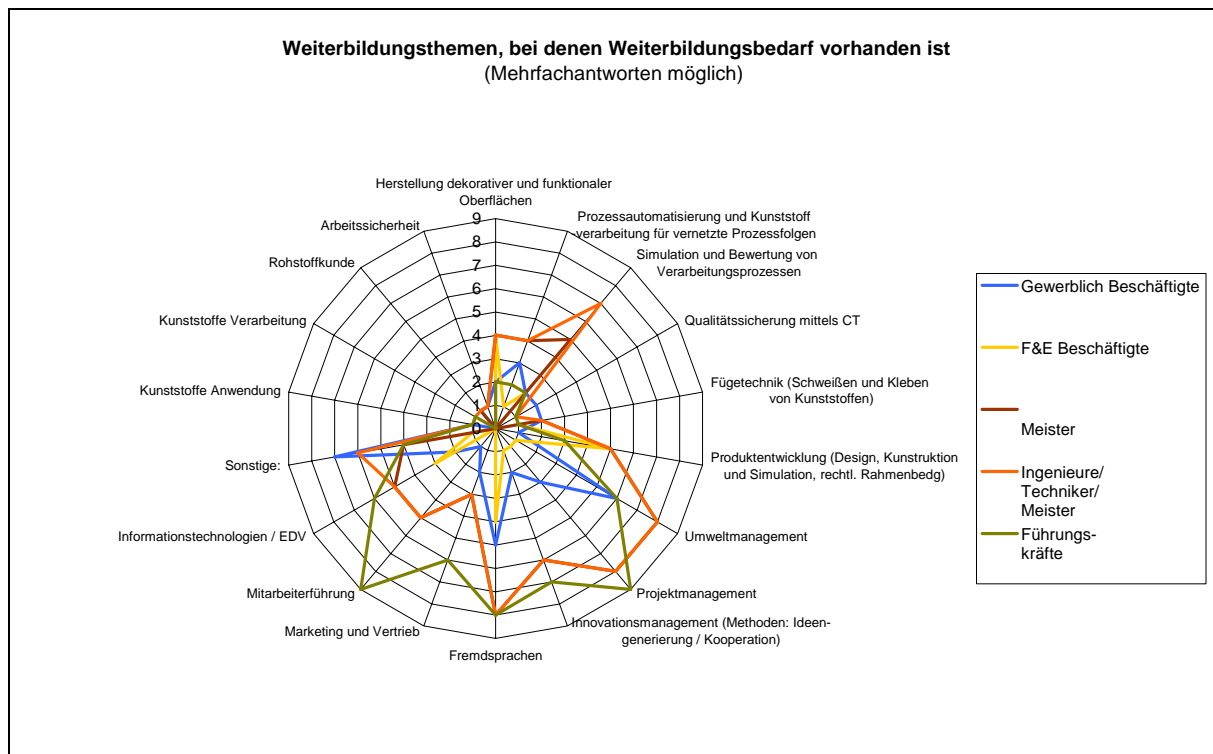


Abbildung 20: Aktuelle Weiterbildungsbedarfe (N=20)

Abbildung 20 zeigt auch, dass die Weiterbildungsbedarfe neben den Technikern und Ingenieuren für die Führungskräfte am größten sind. Dies wird in Abbildung 21 weiter untersetzt. Prioritäre Zielgruppe aktueller betrieblicher Weiterbildungen sind F&E-Beschäftigte, Techniker und Ingenieure. Weiterbildung wird deutlich weniger für gewerbliche Mitarbeiter angeboten. Daraus kann alternativ geschlossen werden, dass

- sich entweder viele der befragten Unternehmen noch so weit am Beginn von Produkt- oder Prozessinnovationen befinden, dass zunächst die F&E-Verantwortlichen weitergebildet werden müssen, um für Wissensvorlauf zu sorgen, oder
- die betrieblichen Innovationen die Arbeit der gewerblichen Mitarbeiter deutlich weniger betreffen als die der Ingenieure und Führungskräfte.
- Eine dritte Alternative sind Hindernisse der Investition in Weiterbildung.

Diese Alternativen und die passfähigen Ableitungen für die Personalarbeit sollten im Strategie- und im Personalforum von PerSys besprochen werden.

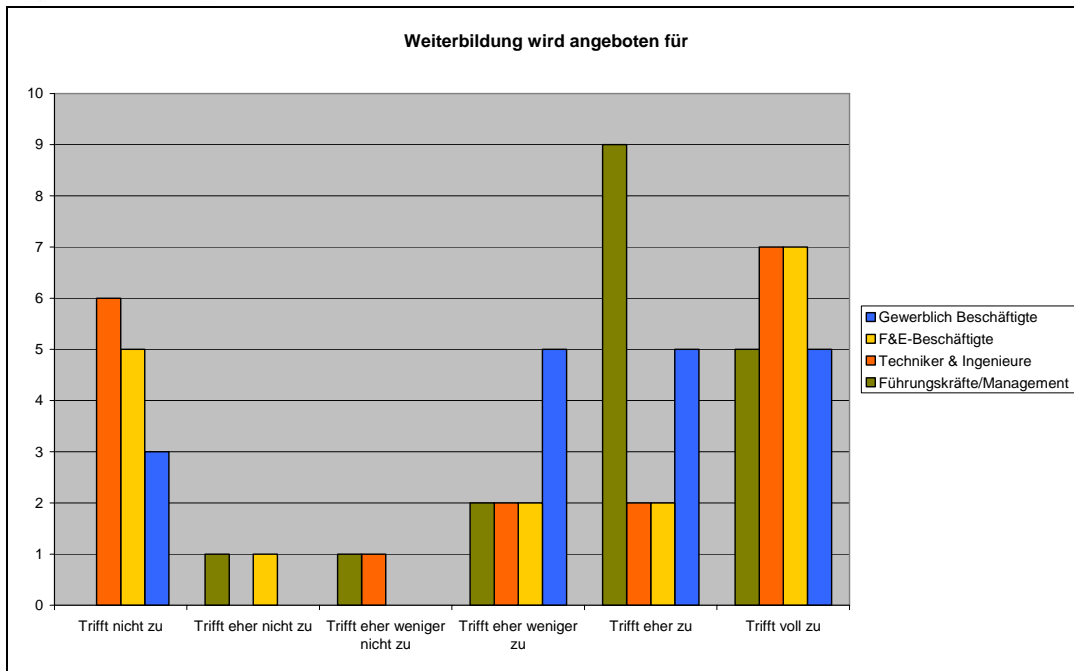


Abbildung 21: Zielgruppen betrieblicher Weiterbildungsangebote

Interessant erscheint auch, dass nur sieben von 20 Unternehmen angaben, ihren Weiterbildungsbedarf bereits regelmäßig und im Einklang mit den Unternehmenszielen zu erfassen. Hier könnte Erfahrungstransfer der Vorreiterunternehmen erfolgen, um weitere Unternehmen für die Rolle von Weiterbildung im Zusammenhang mit der Vorbereitung und Umsetzung von Produkt- und Verfahrensinnovationen zu sensibilisieren.

An welchen Formen der Weiterbildung die befragten Unternehmen zukünftig besonders interessiert sind, geht aus Abbildung 22 hervor.

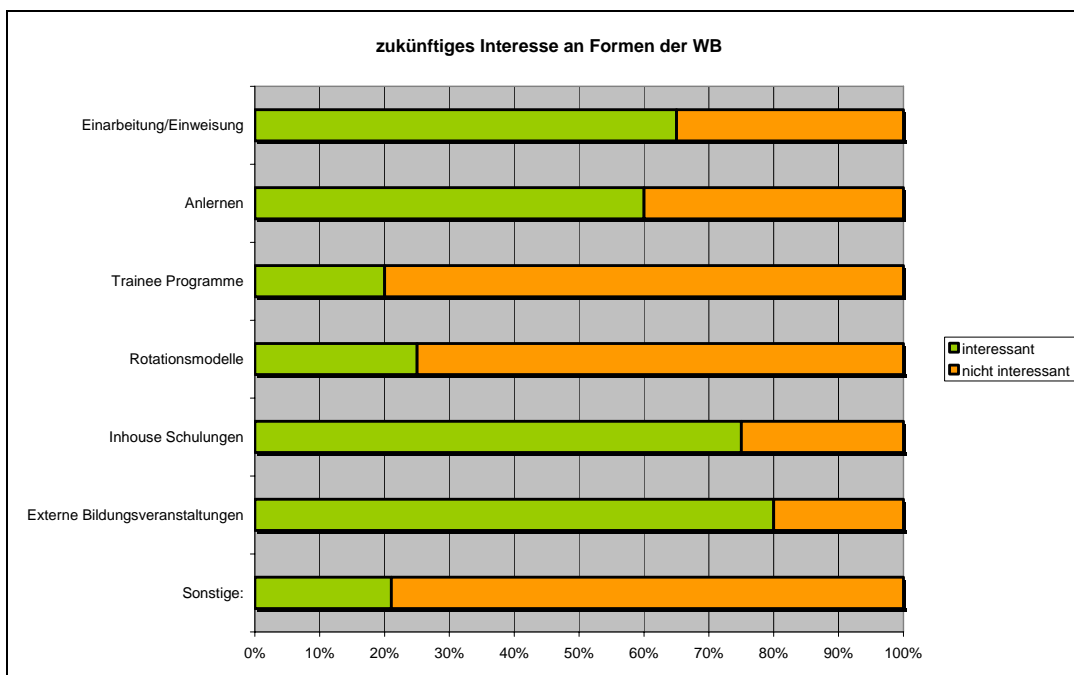


Abbildung 22: Interessierende Formen betrieblicher Weiterbildung (N=20)

Dabei zeigt sich eine eher konventionelle Schwerpunktsetzung: Externe Bildungsveranstaltungen und Inhouse-Schulungen stoßen bei 80% bzw. 75% der Unternehmen auf das größte Interesse. Nur sehr wenige Firmen finden Traineeprogramme oder Rotationsmodelle interessant (20 bzw. 25%).

Abbildung 23 zeigt, worin die Unternehmen Ursachen für einen erhöhten Weiterbildungsbedarf in den nächsten Jahren sehen.

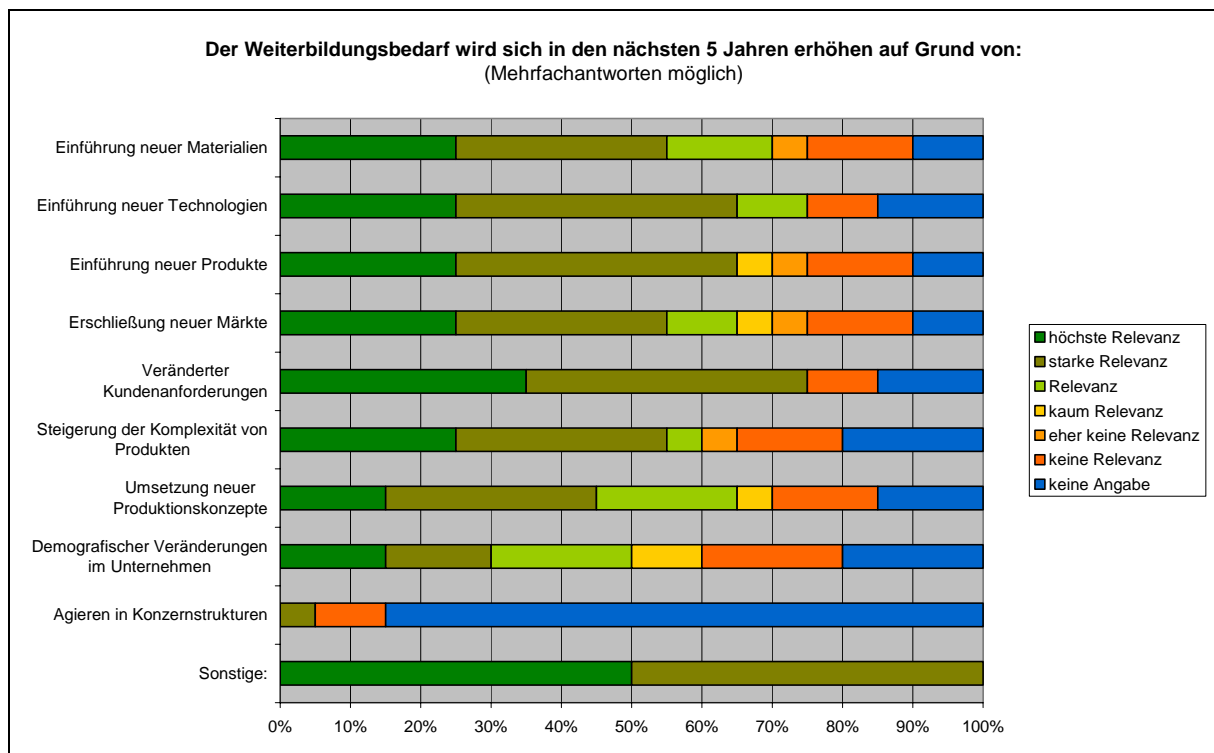


Abbildung 23: Ursachen für einen erhöhten WB-Bedarf in den nächsten Jahren (N=20)

Veränderte Kundenanforderungen, neue Produkte und Technologien führen dabei die Rangliste an (65 bis 75 % der befragten Unternehmen sehen dies als ausschlaggebende Gründe). Auswirkungen einer gesteigerten Produktkomplexität auf den Weiterbildungsbedarf erwarten nur 25% der Unternehmen, die Umsetzung neuer Produktionskonzepte nur 15%. Auffällig war bei der Untersuchung, dass eher solche Unternehmen auch zukünftigen Weiterbildungsbedarf sehen, die bereits jetzt bewusst in die Mitarbeiterentwicklung investieren, da sie überzeugt sind, auf Grundlage der Kompetenz ihrer Mitarbeiter auch die nachfolgenden Veränderungsbedarfe erfolgreich umzusetzen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Die Frage nach der Weiterbildungsquote in den zurückliegenden Jahren blieb weitgehend unbeantwortet, weil diese Zahlen nur in Einzelfällen systematisch erfasst werden.

Interessant erscheint auch, dass die befragten Unternehmen den demografischen Wandel kaum als Ursache für einen erhöhten Weiterbildungsbedarf sehen. Anzunehmen wäre, dass

neue Mitarbeiter unternehmensspezifisch qualifiziert und eingearbeitet werden müssen sowie durch altersbedingtes Ausscheiden Erfahrungen und Wissen an neue Beschäftigte weitergegeben werden müssen. Dies spiegelt sich in den Ergebnissen der Befragung jedoch nicht wieder. Auch das Agieren in Konzernstrukturen hat kaum Auswirkungen auf den angegebenen Weiterbildungsbedarf.

Weiterbildung kann als ein prädestiniertes Kooperationsthema im Netzwerk PolymerMat gesehen werden, gerade auch in Anbetracht der von den Unternehmen priorisierten, eher methodenorientierten Weiterbildungsthemen.

Welche Themen von mehrheitlichem Interesse der Personalverantwortlichen „in eigener Sache“ können gerade auch im Verbund der Unternehmen zu gegenseitigen Impulsen und Erfahrungstransfer beitragen? Als solche Themen könnten - auch im Rahmen von PerSys - angegangen werden:

A: Personalarbeit als Unterstützer von Themen der Unternehmensentwicklung:

- Organisatorische Veränderungen
- Verbesserung innerbetrieblicher Kooperationen
- Prozessverbesserungen
- Auseinandersetzung mit neuen Technologien

B: Personalarbeit als Unterstützer von HR / P- internen Themen:

- Personalgewinnung und -bindung
- Attraktivität für Spitzenkräfte
- Prozess und Instrumente der Personalstrategieentwicklung

Im Rahmen der Befragung wurde nach dem Kooperationsinteresse auf dem Gebiet der beruflichen Weiterbildung innerhalb der Mitgliedsunternehmen des PolymerMat e. V. gefragt. Abbildung 24 enthält die entsprechenden Befragungsergebnisse. Fasst man die Befragungsergebnisse zur höchsten und hohen Relevanz als „wichtig“ zusammen, dann besteht Kooperationsinteresse in den eher unkritischen Feldern

- Ausbildung (65 %),
- Personalgewinnung (60 %) und
- Weiterbildung (50 %).

Im Bereich Personalaustausch besteht hingegen die größte Ablehnung (35 %). Als Ursachen dafür wurden Wettbewerbsdenken und Angst vor der Abwerbung von gutem Personal benannt. Dabei ist zu beachten, dass zum Thema Ausbildung im JOBSTARTER Netzwerk FAKT bereits eine Kooperation der Unternehmen stattfindet, was die hohe Akzeptanz erklärt.

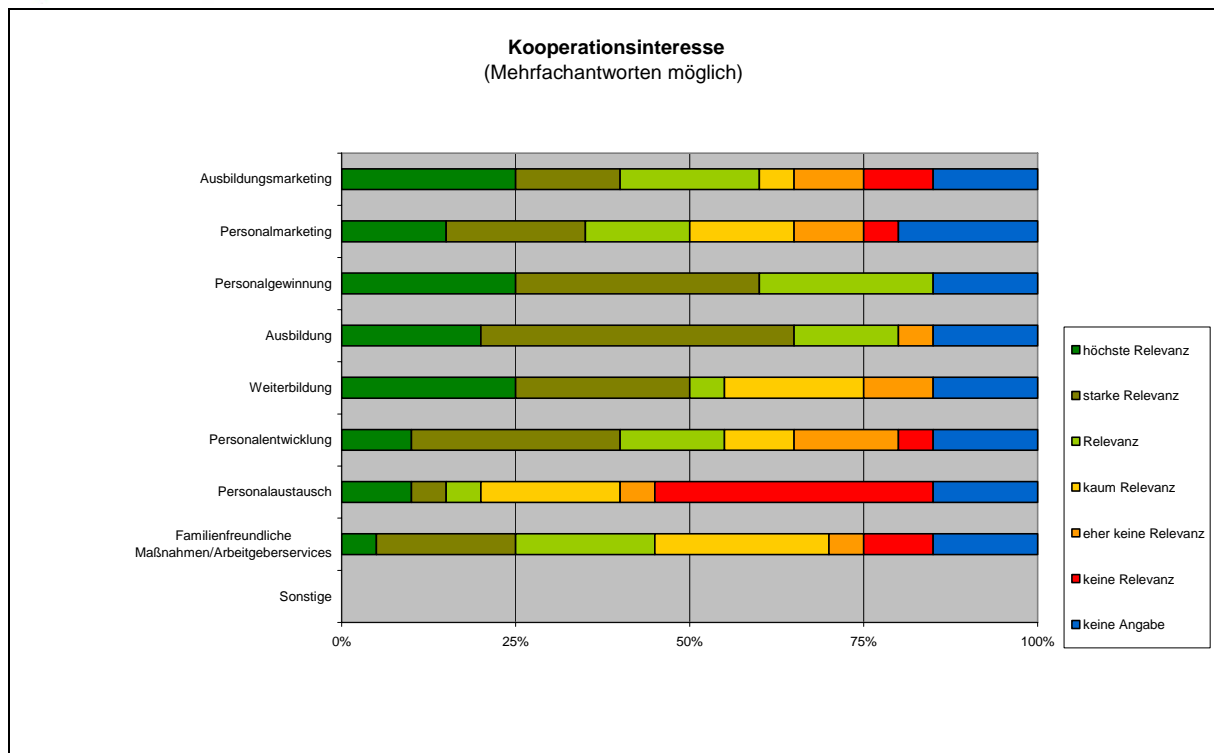


Abbildung 24: Kooperationsinteresse

Die offene formulierte Frage, unter welchen Voraussetzungen sich die Unternehmen eine überbetriebliche Kooperation bei der betrieblichen Weiterbildung vorstellen können, ergab als ausschlaggebende Argumente:

Die Qualität der Seminare (n=7)

- passgenaue Angebote, Individualität, konkretes Eingehen auf Kundenwunsch
- Aktualität des angebotenen Wissens
- Professionalität des Anbieters
- von der Seminarbeurteilung zur gemeinsamen Vorbereitung mit Dozenten;

Den Praxisbezug / die Fachspezifik der angebotenen Inhalte (n=4)

- branchennahe bzw. branchenbezogene Themen
- aktuelle Forschungsthemen mit nachhaltiger Ausrichtung;

Das akzeptable Preis-Leistungs-Verhältnis (n=3);

Geeignete technologische Voraussetzungen (n=2)

- Verfügbarkeit erforderlicher Technik und Verfahren beim Anbieter;

Gute Referenzen des Anbieters (n=2)

- Bekanntheit im Verbund / Konzern / Unternehmen
- gute Erfahrungen mit dem Anbieter

und die Fairness der beteiligten Partner.

Der weitere Ausbau des gegenseitigen Vertrauens im Netzwerk kann zukünftig zu einer noch größeren Offenheit für Kooperationen auch im Bereich der betrieblichen Weiterbildung beitragen. Dazu können Spielregeln für den Umgang mit kritischen Situationen vereinbart werden. Als guter Weg zum Vertrauensaufbau haben sich auch in der Vergangenheit gemeinsam durchgeführte Aktionen (z. B. Messebeteiligungen), Projekte (z. B. JOBSTARTER Ausbildungsprojekt FAKT) oder die Mitwirkung in einer der Fachgruppen des PolymerMat e.V. (Materialentwicklung, Werkzeug- und Formenbau, integrierte Verarbeiter) bewährt. Entscheidend wird aber immer sein, welchen Nutzen die Unternehmen in dieser Kooperation unmittelbar erkennen. Ihre diesbezüglichen Erwartungen sind:

- Impulse zur Mitarbeitergewinnung
- Reduktion der Ausbildungskosten
- Erhöhung des eigenen Innovationspotenzials
- Anregungen für die eigene Personalarbeit
- Verzahnung von Weiterbildungsangeboten
- Gegenseitige Reflexion von Ideen oder betrieblichen Beispielen
- Best practice für gleich gelagerte Probleme
- Gemeinsames Marketing zu ausgewählten Berufsbildern
- Beitrag zum Image des Unternehmens / der Branche.

Zur flächendeckenden Verbreitung der aus dieser Potenzialanalyse vorgelegten Ergebnisse kann auch deren Transfer in die drei Fachgruppen des PolymerMat e.V. stattfinden. Eine Betrachtung der Ergebnisse im Zusammenhang mit den dort aktuell bearbeiteten Themen sowie mit weiteren geplanten Entwicklungsvorhaben im PolymerMat e.V. kann nur von Nutzen sein.

#### **4.3 Vergleich der Ergebnisse mit denen der Fachkräftestudie Thüringen, IWH 2008**

Das Land Thüringen beauftragt zweijährlich eine Studie zur Entwicklung des Fachkräftebedarfs in Thüringen. Die letzte Fachkräftestudie, durchgeführt vom Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), datiert vom Dezember 2008. Datenbasis waren Telefoninterviews mit N=1000 Firmen in Thüringen (Quelle:

([http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/publikationen/arbeit/fk-komplett\\_v6.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/publikationen/arbeit/fk-komplett_v6.pdf)).

Diese Studie enthält folgende Gesamtaussagen:

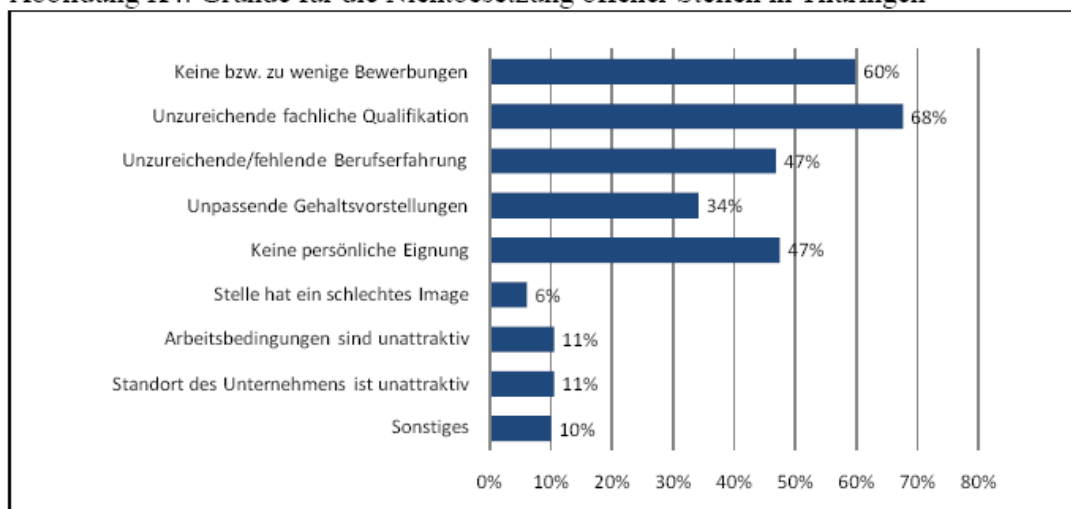
- Bis 2015 wird es für Unternehmen schwieriger, ihren Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken. Das stellt ein Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung Thüringens dar.

- ▶ Thüringen verfügt im Vergleich zu Deutschland über einen geringeren Anteil an jüngeren und einen höheren Anteil an älteren Beschäftigten. In den letzten Jahren gab es zusätzlich eine Alterung der Belegschaften in Thüringen.
- ▶ 1/3 der Thüringer Betriebe hatten 2008 unbesetzte Stellen, wobei zu mehr als 50% Facharbeiter und Gesellen gesucht wurden, zu ca. 20 % Akademiker. Meist wurden die geringe Anzahl der Bewerbungen von Fachkräften bzw. die unzureichenden Qualifikationen der Bewerber als Ursache für die Nichtbesetzung benannt.
- ▶ Die Vakanzen führen potenziell zu Produktionsengpässen und langfristig zu einer Beeinträchtigung des Unternehmenswachstums. Nur 14% der Firmen rechneten nicht mit negativen Auswirkungen.
- ▶ Der prognostizierte Arbeitskräftebedarf im Zeitraum 2009 bis 2015 beträgt knapp 80.000 Personen. Besonders hoch fällt der Neubedarf bei Büroberufen, Metallberufen, Hilfsarbeitern und Lehrern aus. Auch Ingenieure und Techniker fallen unter die Berufsgruppen mit hohem Neubedarf.

Welche Einzelaussagen dieser Studie bestätigen das in der Potenzialanalyse von PerSys enthaltene Bild bzw. untersetzen es für Thüringen weiter?

Als Gründe für die Nichtbesetzung vorhandener Stellen ermittelte die Studie (vgl. Abb. K4, entnommen aus dem Originaldokument):

Abbildung K4: Gründe für die Nichtbesetzung offener Stellen in Thüringen

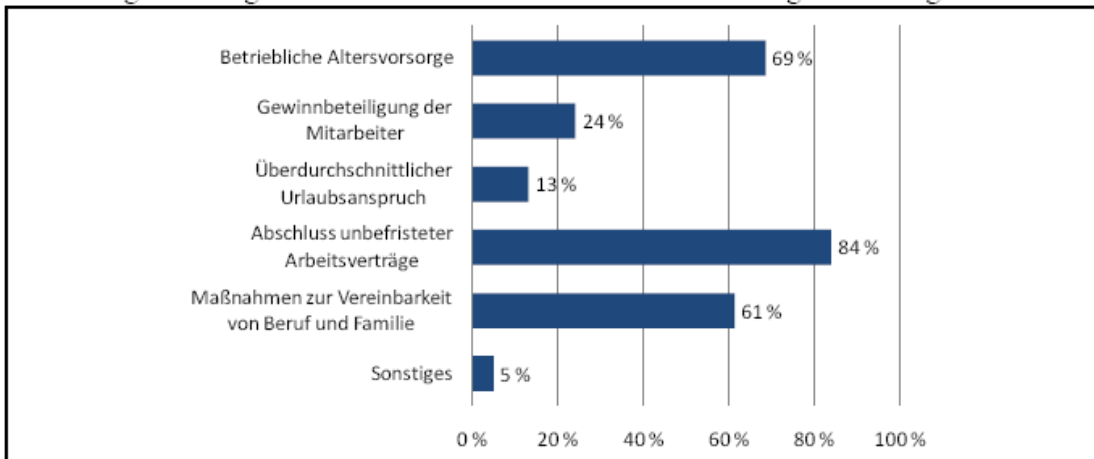


Quelle: Unternehmensbefragung des IWH.

Als ausschlaggebende Gründe gaben die Befragten die unzureichende fachliche Qualifikation der Bewerber (68%), fehlende Bewerbungen auf offene Stellen (60%), unzureichende oder fehlende Berufserfahrung und keine persönliche Eignung an (je 47%).

Eine weitere Frage der Studie bezog sich auf eingesetzte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (vgl. Abb. K5, entnommen aus dem Originaldokument).

Abbildung K5: Eingesetzte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in Thüringen

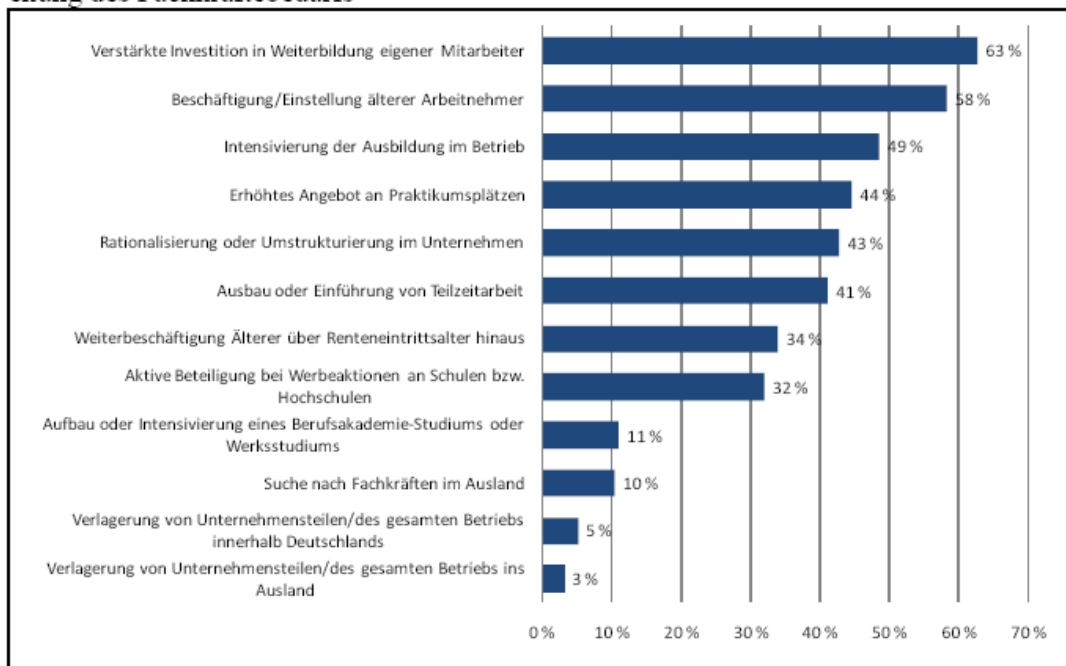


Quelle: Unternehmensbefragung des IWH.

Die am meisten verbreiteten Mittel der Wahl scheinen gegenwärtig unbefristete Arbeitsverträge zu sein (84%), Maßnahmen zur betrieblichen Altersvorsorge (69%) und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie sind weder innovativ noch grenzen sie die Thüringer Betriebe im Wettbewerb um gute Fachkräfte von Firmen in anderen Bundesländern ab. Nur 24% der Unternehmen realisieren bisher eine Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter.

Eine weitere Frage der Studie erfasste Maßnahmen, die Thüringer Unternehmen in den nächsten Jahren zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs beabsichtigen (vgl. Abb. K6).

Abbildung K6: Innerhalb der nächsten fünf Jahre beabsichtigte Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs

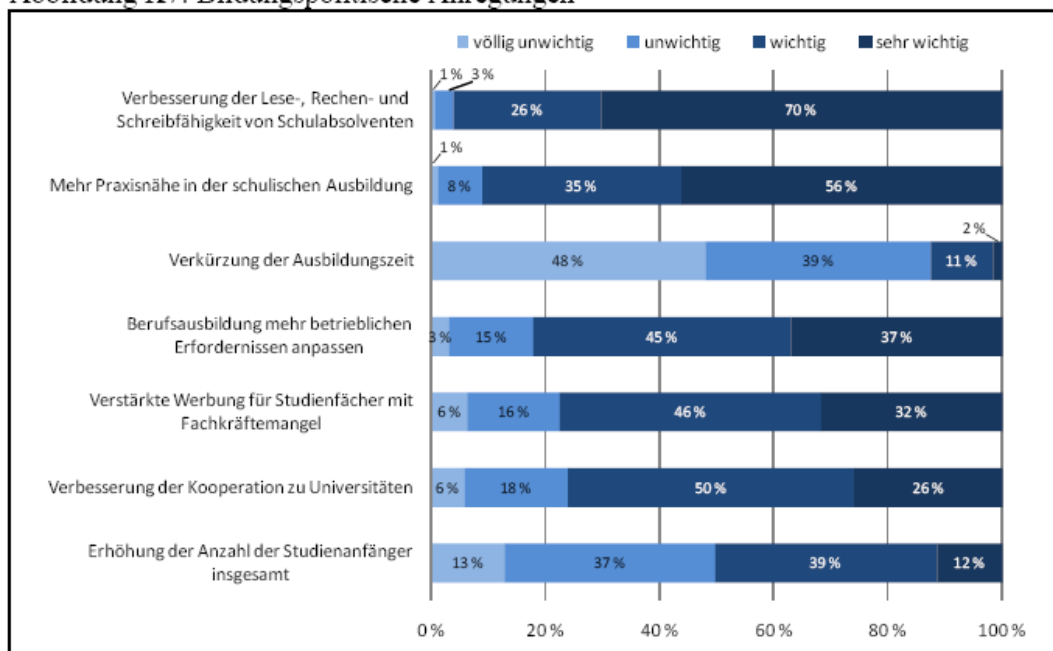


Quelle: Unternehmensbefragung des IWH.

An erster Stelle steht hier die verstärkte Investition in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter (63%). Die Einstellung und Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sowie Intensivierung der Ausbildung im Betrieb sind weitere Schwerpunktmaßnahmen (58% bzw. 49% der befragten Unternehmen).

Berührung zu PerSys und darüber hinaus zum JOBSTARTER-Projekt FAKT des PolymerMat e.V. haben auch die bildungspolitischen Anregungen, nach denen das IWH die Thüringer Unternehmen befragt hat. Sie sind in Abb. K7 dargestellt.

Abbildung K7: Bildungspolitische Anregungen



Quelle: Unternehmensbefragung des IWH.

Als sehr wichtig betrachten 70% der befragten Unternehmen die Verbesserung der Lesefähigkeit, Rechen- und Schreibfähigkeit von Schulabsolventen. Auch mehr Praxisnähe in der schulischen Ausbildung (56%) und die stärkere Anpassung der Berufsausbildung an betriebliche Erfordernisse (37%) sind Entwicklungsthemen aus der Sicht vieler Unternehmen.

Deutlich wird, dass das in der Potenzialanalyse von PerSys entstandene Bild zu dem Bild passt, was die viel breiter angelegte Studie des IWH ermittelt hat.

Insofern wird unterstrichen, dass (auch) die Kunststoffunternehmen in Thüringen an innovativen und ihrer speziellen Situation angemessenen Lösungsansätzen für ihre Personalfragen arbeiten sollten. Sie sind insbesondere im Bereich Mitarbeitergewinnung / Branchenmarketing zur Erzeugung einer höheren Aufmerksamkeit bei guten Bewerbern, im Bereich Veränderungs- und Innovationsmanagement zur Erhöhung des Anteils komplexerer, intelligenterer Produkte und im Bereich Aus- und Weiterbildung zu suchen, um Mitarbeiter/innen auf dem aktuellen Stand des Wissens verfügbar zu haben.

## 5. Validierungsmaßnahmen

Die Validierung der hier dargestellten Ergebnisse war der Projektleitung deshalb sehr wichtig, weil die PolymerMat-Unternehmen nicht vollständig erreicht wurden und mit der Zahl von 20 Unternehmen keine ausreichend große Stichprobe für allgemeingültige Aussagen vorliegt. Dennoch sollen daraus die nachfolgenden Projektarbeiten in PerSys gut begründet werden. Zur Validierung der dargestellten Ergebnisse fanden deshalb drei Maßnahmen statt:

1. Präsentation von Zwischenergebnissen im Rahmen der Auftaktkonferenz PerSys am 06.11.2008. Die vorliegenden Zahlen und Fakten wurden ebenso bestätigt wie die Bedeutsamkeit der Zuwendung auch von PolymerMat-Unternehmen zu komplexeren bzw. intelligenteren Produkten (inhaltliche Parallelen zum Konferenzbeitrag von Prof. Koch, Technische Universität Ilmenau). Nur so kann auch mittel- bis langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten und ausgebaut werden.
2. Abgleich mit den Ergebnissen einer Thüringen-weiten Fachkräftestudie des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle vom Dezember 2008 nach deren Veröffentlichung im Januar 2009. Datengrundlage des IWH-Berichts ist eine Telefonbefragung von 1000 Thüringer Unternehmen im Herbst 2008 (Quelle: [http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/publikationen/arbeits/fk-komplett\\_v6.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/publikationen/arbeits/fk-komplett_v6.pdf)). Die Ergebnisse stimmen mit den Aussagen dieser Erhebung weitgehend überein.
3. Ein erster schriftlicher Auszug aus diesem Bericht wurde Personalberatern und Weiterbildungsanbietern sowie Vertretern der Wirtschaftspolitik aus Thüringen am 12.01.2009 als Entwurf zugesandt und in einer Gesprächsrunde am 21.01.2009 kritisch diskutiert. Die Diskussion mit Thüringer Personal- und Weiterbildungsexperten am 21.01.2009 trug folgende Erkenntnisse bei:
  - ▶ Es gibt nicht in jedem Fall eine Deckungsgleichheit von Selbst- und Fremdbild bei den Unternehmen. Viele Unternehmen geben an, strategische Personalarbeit zu leisten, obwohl ihre dafür vorhandenen Ressourcen dies sehr unwahrscheinlich machen.
  - ▶ Benötigte gute Fachkräfte werden immer mehr zu einer Kostenfrage, die die Unternehmen bislang nicht in ausreichendem Maße beantworten. Da ist die Rede von „Sprengung des Lohngefüges“ etc., ohne zu erkennen, dass der teuer bezahlte Mitarbeiter unter Umständen einen erheblicheren Beitrag zur positiven Entwicklung eines Unternehmens leistet als manch anderer „normal“ bezahlte.
  - ▶ Problematisch ist darüber hinaus der Stellenwert, der Personalarbeit beigemessen wird, im Allgemeinen und insbesondere in KMU. Vielfach werden Anstrengungen in diesem Bereich immer noch als unzulässige Kosten gesehen.

Hilfreich mögen hier Anregungen zu Low-budget-Lösungen sein, wie Bücherkauf zur Weiterbildung, ein Mindestmaß an Bildungscontrolling etc.

- ▶ Besonders brisant kann sich in den kommenden Monaten die Zwickmühle vieler kleiner Unternehmen in den neuen Ländern auswirken: Ihr bislang existierender Preisvorteil als Zulieferer, der u. a. aus geringen Personalkosten resultiert, wird aufgrund erheblicher Preissenkungen bei den großen Zulieferern verschwinden. Damit haben sie ihren (vermeintlichen) Wettbewerbsvorteil eingebüßt. Dieser könnte nur über eigene Innovationen und Entwicklungen (wieder-) hergestellt werden. Dafür allerdings braucht man u. a. geeignet qualifiziertes Personal. Zudem stellen die bis dahin niedrigen Preise und damit erwirtschafteten Gewinne ein zusätzliches Kapitalisierungsproblem zur Vorfinanzierung notwendiger Investitionen dar.
- ▶ Daraus ergibt sich der Ansatz, die weitere PerSys-Arbeit mit den zur systematischen Personalarbeit motivierten Firmen zu beginnen und mit den Erfolgen dieser Arbeit motivierend auf andere Firmen zu wirken. Weiterhin kann das Netzwerk gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten politische Einflussnahme ausüben und im Branchenmarketing aktiv werden.

In dieser Diskussionsrunde hergeleitete Empfehlungen für das Agieren des PolymerMat e.V. im PerSys-Netzwerk allgemein und im Personalforum im Speziellen waren:

- Mit den Unternehmen arbeiten, die freiwillig kommen
- Im Führungskräftebereich ansetzen
- Pooling von Bildungsangeboten
- Technologische Inhalte vermitteln, Informationsvermittlung
- Standortmarketing
- Suche nach Lösungen zur Mitarbeiterbeteiligung an Innovation und Erfolg (3M)
- Projektkarrieren
- Beraterphobien bei Geschäftsführungen abbauen.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse erscheinen damit gültig. Die erreichten 40% der PolymerMat-Firmen sind nach Einschätzung der Geschäftsstelle des PolymerMat e.V. die Firmen, die sich auch bisher schon besonders engagiert und kompetent in die Kommunikation und in Entwicklungsvorhaben des Netzwerks eingebracht haben. Demnach werden sie auch im Rahmen von PerSys die Vorreiter sein. Die in PerSys durchgeführte Studie erfasst die relevanten Zahlen, Daten und Aussagen aktuell, ausreichend differenziert und ist unmittelbar auf das Anliegen der strategischen Personalentwicklung im Netzwerk ausgerichtet. Das ist ihr besonderer Wert für Ableitungen zur Weiterführung der Arbeiten.

## 6. Ansatzpunkte der weiteren Netzwerkarbeit in PerSys

Die Potenzialanalyse zeigt:

Unabhängig von der Zielbranche stehen als Unternehmensziele die Umsatzsteigerung sowie die Erschließung neuer, internationaler Märkte mit qualitativ höherwertigen oder komplexeren Produkten an erster Stelle. Wettbewerbsvorteile wollen die Firmen neben kundenorientierten Produktinnovationen vor allem durch neue (Dienst-) Leistungsqualitäten erreichen.

Strategische Personalarbeit als Instrument zur konsequenten personalseitigen Umsetzung der Unternehmensziele wird in neun der befragten Unternehmen realisiert. Damit definiert etwa die Hälfte der beteiligten Firmen aufgrund ihrer Unternehmensziele auch bisher schon die strategische Ausrichtung ihrer Personalarbeit. Einige Unternehmen wurden für diese Zusammenhänge erst durch die Befragung stärker sensibilisiert. Neun Firmen reagieren eher auf auslösende Ereignisse und gestalten ihre Personalarbeit kurzfristig. Das spiegelt sich auch in der Wahrnehmung der Rolle des Personalbereichs wieder. Etwa die Hälfte der Personalverantwortlichen berät die Geschäftsführung bezogen auf strategische Personalfragen. 19 Nennungen beziehen sich (auch oder ausschließlich) auf die Rolle eines Sachbearbeiters bzw. operativen Dienstleisters. Die aktuell und zukünftig als wichtig wahrgenommenen Aufgaben der Personalarbeit beziehen sich prioritär auf die Themen Mitarbeitergewinnung und -bindung. Diese Ergebnisse lassen folgende Schlussfolgerungen zu:

- Die Notwendigkeit der strategischen Personalarbeit wird teilweise noch unterschätzt. Ihr Zusammenhang mit den Unternehmenszielen wird nicht vollumfänglich gesehen.
- Die Selbstwahrnehmung der realisierten Aufgaben und stattfindenden Prozesse zur Sicherung personalstrategischer Ziele erscheint in Anbetracht der dafür tatsächlich eingesetzten Mitarbeiterkapazitäten nicht in jedem Fall angemessen.
- Damit bestehen bisher noch nicht genutzte Potenziale zur Professionalisierung der Personalarbeit in den PolymerMat-Unternehmen.
- Die Themen Innovation und Veränderungsmanagement bergen noch erhebliche offene Potenziale zur wirtschaftlichen Entwicklung der befragten PolymerMat-Unternehmen und sollten deshalb auch in der Arbeit der Personalbereiche eine deutlich größere Rolle spielen als bisher.
- Offener Bedarf besteht bei innovativen Ansätzen zur Personalgewinnung und -bindung.

Die am häufigsten genannten Weiterbildungsthemen (Projektmanagement, Innovationsmanagement, Mitarbeiterführung und Fremdsprachen) wurden vorrangig als

Bedarf der Führungskräfte und des F&E-Personals eingeschätzt. Deutlich weniger Qualifizierungsbedarf wird insgesamt im Bereich der gewerblich Beschäftigten gesehen. Dies kann sicherlich ein erster sinnvoller Schritt sein. Erfolgsrelevantes Wissen muss zunächst bei den Führungskräften und dem für Forschung und Entwicklung zuständigen Personal vorhanden sein. Spätestens aber, wenn es neben der Entwicklung von „intelligenteren Produkten und begleitendem Service/Dienstleistungen“ irgendwann auch um „intelligenteres, qualitätsgerechtes Produzieren“ geht, ist es dringend erforderlich, dass auch die vorhandenen und zukünftigen gewerblichen Mitarbeiter entsprechende Kompetenzen erwerben. Hier können Strategie- und Personalforum einen weiteren Schwerpunkt der überbetrieblichen Diskussion und Beispielbildung setzen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die strategischen Unternehmensziele der befragten Firmen im Kunststoffcluster Thüringen zwar weitgehend definiert sind, die Personalstrategie zu ihrer Umsetzung aber häufig noch lückenhaft ist. Hier gibt es große Qualitätsunterschiede. Viele Firmen nehmen das Thema (Personal-)Strategieentwicklung noch nicht in der erforderlichen Komplexität und in seiner Vernetzung mit weiteren Themen der Unternehmensentwicklung wahr. Insofern ist der inhaltliche Ansatz des Projektes PerSys folgerichtig gewählt.

Die Initiierung eines Personalleiterforums in enger Verbindung mit einem Strategieforum kann eine geeignete Plattform sein, um praxisrelevantes Wissen zu generieren bzw. zu transferieren.

Als Ziele des Strategieforums sind empfehlenswert:

- In Anbetracht der Analyseergebnisse, wirtschaftlicher Trends und Herausforderungen strategische Aufgaben der Personalarbeit im Kunststoffcluster Thüringen zu erkennen und Anforderungen an zukunftsfähige Personalarbeit zu ermitteln,
- eine Prozessbeschreibung in Form eines „Leitfadens“ zu erarbeiten, welche Schritte auf dem Weg zum Systemanbieter bzw. Anbieter intelligenter Produkte zu tun sind, und welche strategischen Personalaufgaben zur konsequenten Verzahnung von Unternehmens- und Personalstrategie im Sinne einer aufeinander bezogenen, systemischen Entwicklung daraufhin zu leisten sind, darin kann ein „Baukasten“ mit Instrumenten für ausgewählte Prozessschritte enthalten sein;
- Praxisbeispiele mit Kontaktangeboten von betrieblichen Erfahrungsträgern aufzuarbeiten und einen
- wirtschafts- und bildungspolitischen Dialog in Thüringen zu führen, um die begrenzten Ressourcen auf strategisch relevante Verbesserungs- bzw. Innovationsmaßnahmen hin zu bündeln.

Inhalte des Personalforums können sein:

- Trend- und Anforderungsdiskussionen zur Sensibilisierung von „Aufholern“,
- von den teilnehmenden Unternehmen ausgewählte Personalthemen (Präsentationen und Diskussion guter Lösungsbeispiele oder Erarbeitung guter Lösungen),
- Identifikation von interessanten Instrumenten für die Planung, Umsetzung und das Controlling von betrieblichen Entwicklungs-, Verbesserungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die später in einen „Baukasten“ aufgenommen werden können,
- Start gemeinsamer, weiterführender Aktionen und Maßnahmen.

Das produzierte Wissen der Personalverantwortlichen kann in die Planung und Umsetzung individueller Entwicklungsvorhaben der Unternehmen im Kunststoffcluster Thüringen einfließen und einen spürbaren Beitrag zur Qualifizierung der dort Beschäftigten leisten.

In der konstituierenden Sitzung des Strategieforums wurde diese geplante Zielstellung bereits am 06.11.2008 überprüft. Die Mitglieder des Strategieforums bestätigten diese Inhalte im Wesentlichen, mit folgenden Anmerkungen:

1. Der Hauptfokus sollte auf die Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategieentwicklung gelegt werden.
2. Dazu reicht es nicht aus, dass Personalverantwortliche ausschließlich „unter sich“ diskutieren. Deshalb soll eine nächste Diskussionsrunde gemeinsam mit den Produktionsleitern bzw. Geschäftsführern der im Strategieforum vertretenen Betriebe durchgeführt werden.
3. Im Strategieforum sind bisher vor allem Vorreiterbetriebe aus dem PolymerMat e.V. vertreten. All diese Betriebe führen selbst bereits seit Jahren eine gute Strategie- und Umsetzungsarbeit durch und sind bereit, ihre Erfahrungen mit anderen Unternehmen zu kommunizieren. Unternehmen, die sich erst noch auf den Weg zu einer konsequenten Strategiearbeit befinden, sind bisher nicht vertreten. Ein möglicher Nachteil dessen kann sein, dass die Intentionen und Besonderheiten der „auf dem Weg befindlichen“ oder der „den Weg suchenden“ Unternehmen eine zu geringe Aufmerksamkeit in der Arbeit des Strategieteam finden. Damit wären die Transferpotenziale der gefundenen Ergebnisse eingeschränkt. Deshalb wird geprüft, ob ggf. ein bis zwei weitere Betriebe mit der Motivation zum Ausbau ihrer Strategiearbeit im Strategieforum mitwirken wollen.
4. Die Vernetzung der Arbeit von Strategie- und Personalforum kann einen weiteren Beitrag zur Sicherung der Transferfähigkeit leisten. Die im Personalforum bearbeiteten Themen sollen unmittelbar aus dem Kreis der kleineren Unternehmen vorgeschlagen werden und

direkt an deren „brennenden“ Personalthemen ansetzen. Ideen und Lösungsvorschläge zu diesen Themen werden im Personalforum besprochen, und im Rahmen der Arbeit des Strategieforums für den Transfer weiter aufbereitet, ggf. auch verankert in konkreten Prozessstufen innerhalb der Unternehmens- bzw. Personalstrategieentwicklung.

5. Etwa zur Hälfte der Laufzeit soll es dann einen gemeinsamen Workshop von Personal- und Strategieforum geben, in dem die Zwischenergebnisse beider zusammengeführt und veranschaulicht werden. Auf Basis des damit erreichten Ergebnisses wird das Gesamtziel überprüft und ggf. geschärft.

Die Analysephase in PerSys endet mit diesem Bericht.

Die Ergebnisse sprechen dafür, die nachfolgende Diskussion auf folgende exemplarische Lösungsansätze zu konzentrieren:

- **Besetzung des Personalbereichs** mit kapazitiv ausreichendem, „lernendem“ Fachpersonal (bevorzugt mit Hochschulabschluss), um neben administrativen auch strategische Themen fachgerecht und auf dem aktuellen Stand des Wissens zu bearbeiten (Ausbildung, Personalentwicklung und –bindung, Unterstützung betrieblicher Innovations- und Entwicklungsvorhaben, Erweiterung von Produkten um Serviceangebote für Kunden, u. a. im Bereich Schulungen...). Dies trägt maßgeblich zur Steigerung des Wertbeitrags des Personalbereichs zum Unternehmenserfolg bei.
- Unterschiedliche **Lernformen** zum überbetrieblichen Lernen, um den Blick auf den Stand des Wissens wach zu halten (weiterbildende Studiengänge an Hochschulen, Mitwirkung in überbetrieblichen Personalprojekten, -initiativen oder -netzwerken, Mitwirkung in überbetrieblichen Arbeitskreisen oder regionalen Gremien, Wahrnehmung von verschiedenen Schulungs- und Trainingsangeboten, u. a. von eigenen Kunden, oder gemeinsam im PolymerMat e.V. organisierte Diskussionsrunden zu Trend-Themen).
- Stärkere **Verknüpfung von Geschäfts- und Personalführung** durch geeignete interne Kooperationsformen (u. a. Workshops und Diskussionen zur Unternehmensstrategiefindung und –umsetzung oder zu unmittelbar aus der Firmenstrategie abgeleiteten Personalaufgaben), Untersetzung durch geeignete Führungsinstrumente.
- Neue Formen der **Unternehmenskommunikation**, z.B. über strategische Entscheidungen der Unternehmensführung, über anstehende betriebliche Verbesserungen und die Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter,
- neue Formen des Personalmarketings, insbesondere zur Ansprache gut ausgebildeter Mitarbeiter bzw. passfähiger Auszubildender,

- Neuartige Formen des **Zusammenwirkens von F&E- und Personalverantwortlichen** in den Unternehmen, z.B. in internen oder überbetrieblichen Veränderungs- oder F&E-Verbundprojekten „auf dem Weg zu komplexeren bzw. intelligenteren Produkten“, um einerseits betriebliche Entwicklungs- und Innovationsthemen personalseitig mit zu betreuen und andererseits Ingenieure stärker für entwicklungsbedingte Personalthemen zu sensibilisieren.

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

Diese Analyse ist Bestandteil des Projekts „Personalarbeit systematisch gestalten“ und fand im Zeitraum Oktober bis November 2008 in 20 Unternehmen des Kunststoffclusters Thüringen statt.

Ziel des Projekts ist es, die Zusammenarbeit der Kunststoffunternehmen im Bereich der strategischen Personalentwicklung inhaltlich anzuregen. Zu relevanten Personalthemen, die insbesondere mit der Entwicklung zu komplexeren bzw. intelligenteren Produkten zusammenhängen, sollen exemplarische Lösungsansätze von Vorreiterunternehmen aus dem PolymerMat e.V. identifiziert, aufgearbeitet und in geeigneter Form bereit gestellt werden. In Vorreiterunternehmen identifizierte, geeignete Lösungsansätze sind:

- Besetzung des Personalbereichs mit hoch qualifiziertem Fachpersonal,
- Unterschiedliche Lernformen zum überbetrieblichen Lernen,
- Stärkere Verknüpfung von Geschäfts- und Personalführung,
- Neuartige Formen des Zusammenwirkens von F&E- und Personalverantwortlichen in den Firmen bzw. unternehmensübergreifend,
- „Normalität“ von Projektarbeit und breite Beteiligung an betrieblichen Veränderungsprojekten,
- neue Formen des Personalmarketings sowie
- neue Formen der Unternehmenskommunikation.

Der gezielten Aufarbeitung dieser und ggf. weiterer strategischer Themen und Handlungsansätze kann sich das Strategieforum in PerSys annehmen, das sich aus vier bis sechs Unternehmen und der Geschäftsstellenleiterin des PolymerMat e.V. zusammensetzt.

Um sich über alternative unternehmens- und personalstrategische Ansätze und die mit ihnen verbundenen Veränderungsprozesse auszutauschen, wird allen im PolymerMat e.V. organisierten Unternehmen die Teilnahme am Personalforum angeboten. Hier besteht die Möglichkeit, Einzelbeispiele von regionalen Vorreiterunternehmen für die jeweils

interessierenden Themen zu präsentieren und Impulse für die Strategie- und Umsetzungsarbeit in den Polymermat-Firmen zu geben.

Entscheidend für den Erfolg wird sein, ob Vorreiter- wie Aufhol-Firmen bereit sind, Ressourcen zu investieren und sich zu öffnen:

- die Vorreiterfirmen für die Bereitstellung ihres besonderen Wissens und
- die Aufhol-Firmen für das Wagnis, die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen aus einer neuen Perspektive wahrzunehmen, sich neuen Wegen zu öffnen und eigene Defizite systematisch abzubauen.

Das Strategieforum hat sich bereits konstituiert. Das Personalforum nimmt nach Kenntnisnahme dieses Berichts im Februar 2009 seine Arbeit auf. Den Ergebnissen dieses Berichts bleibt eine so kritische Diskussion durch die Kunststoffunternehmen zu wünschen, dass daraus vielfältige Veränderungsimpulse entstehen.

Victoria Ringleb  
Geschäftsstelle PolymerMat e.V.  
Jena, 30.01.2009