

Entwicklungsbedarfe von Unternehmen: Auf dem Weg zu werteorientiertem Arbeiten und Lernen

Delia SCHRÖDER, Vanessa KUBEK

*Institut für Technologie und Arbeit,
Trippstadter Str. 113, D-67663 Kaiserslautern*

Kurzfassung: Das Regionale Kompetenzzentrum der Arbeitsforschung (ReKodA) KOMATRA verfolgt das Ziel, in Unternehmen der Schwerpunktbranchen Automotive und Medizin(-technik) in der Region Saar-Pfalz eine Transformation hin zu werteorientiertem Arbeiten und Lernen zu unterstützen. Leitmotiv der Transformation ist dabei wertebasiertes, nachhaltiges Wirtschaften, was v.a. durch ein Wirtschaften in Kreisläufen zum Ausdruck kommt. In diesem Beitrag wird beschrieben, welche Transformationsbedarfe in Unternehmen im Rahmen von Workshops identifiziert wurden. Ergebnis der Workshops waren spezifizierte Module, innerhalb derer Entwicklungen in den Bereichen Arbeits- und Lernprozesse, Produkte und Geschäftsmodelle sowie interne und externe Kollaborationen im Rahmen der interdisziplinären Transformationsbegleitung in KOMATRA unterstützt werden.

Schlüsselwörter: Transformation, Werteorientierung, Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung, Lernen, Kreislaufwirtschaft

1. Unternehmen in KOMATRA

Das ReKodA KOMATRA (Transformation im Zukunftskorridor Saar-Pfalz gestalten: Werteorientiertes Arbeiten und Lernen in der Kreislaufwirtschaft) fokussiert zwei Branchen, deren aktuelle Entwicklungen durchaus kontrastiv sind:

Zum einen wird die Automotive Branche einbezogen. Diese befindet sich in einem tiefgreifenden sektoralen Strukturwandel, der vor allem auf technologische Innovationen¹ und gesellschaftliche Wandlungsprozesse zurückzuführen ist, und einhergeht mit einem Wegfall traditioneller Geschäftsfelder sowie der Gefahr eines weitreichenden Arbeitsplatzverlustes, sofern keine strategischen, organisatorischen und personellen Anpassungsmaßnahmen umgesetzt werden (Heim & Gerth 2022; Ehrenberg-Silies et al. 2021; Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer 2022).

Zum anderen werden in KOMATRA Medizin und die Medizintechnikindustrie berücksichtigt. Sie sind entscheidend für eine weltweite Verbesserung der Gesundheitsversorgung und befinden sich in einer Wachstumsphase. Gleichzeitig man hier vor weitreichenden Herausforderungen: Der Fachkräftemangel belastet die Branche massiv (BV MED 2022). Es werden regulatorische Hürden, Preisdruck durch Kostenträger, die Belastbarkeit und Resilienz von Lieferketten (EY 2021) sowie hohe Kosten

¹ Zusammengefasst werden diese Trends häufig mit dem Kürzel (C.A.S.E: Connected, Autonomous, Shared und Electric)

für Personal, Logistik, Rohstoffe, Energie und die Umsetzung der EU-Medizinprodukte-Verordnung als Herausforderungen bis Risikofaktoren v.a. für kleine und mittelständische Unternehmen benannt (BV MED 2023).

In KOMATRA sind diese Herausforderungen Ausgangspunkt für eine Transformationsbegleitung, die bedarfsspezifisch und interdisziplinär ausgestaltet wird. Leitmotiv ist ein wertebasiertes, nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten, was v. a. durch Wirtschaften in Kreisläufen zum Ausdruck kommt. Neben der Nachhaltigkeitsorientierung treten in aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt weitere Werte hervor, die für eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung von besonderer Relevanz sind und bei der Begleitung explizit adressiert werden, wie etwa Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme im Kontext von Arbeit.

In KOMATRA sind drei Unternehmen aus der Medizin(technik) und vier Unternehmen aus dem Bereich Automotive als geförderte Partner involviert. Das vierte Automotive-Unternehmen kam erst gegen Jahresende 2023 hinzu, sodass sich die nachfolgenden Beschreibungen auf die sechs „Start-Unternehmen“ beziehen.

2. Initiierung und Konzipierung der transformationsbegleitenden Interventionen

Befinden sich Unternehmen durch äußere Einflüsse oder interne „Treiber“ in Transformationsszenarien, so lassen sich tiefgreifende Wandlungsprozesse vor allem anhand von vier Dimensionen des sog. Zwiebelmodells fassen: 1) Strategie 2) Strukturen & Prozesse 3) Fähigkeiten und Verhalten 4) Werte & Überzeugungen (Krüger 1994). In Anlehnung an diese grundlegenden Dimensionen wurden in den Unternehmen Kick-off Workshops durchgeführt, mit dem Ziel, den Use case zu schärfen und konkrete Gestaltungsfelder für den Transformationsprozess abzuleiten. Als Use Case bezeichnen wir die fokussierte Entwicklung eines Unternehmens im Rahmen von KOMATRA, die durch das interdisziplinäre Team der Forschungs- und Entwicklungspartner begleitet wird. Grundlage dieser Schärfung war eine systematische Analyse von Transformations(unterstützungs)bedarfen in den Bereichen Produkte und Geschäftsmodelle („Strategie“), Arbeits- und Geschäftsprozesse („Strukturen und Prozesse“) Lernprozesse („Fähigkeiten und Verhalten“) sowie – in nachgelagerten Begleitworkshops – eine Werteinventur („Werte und Überzeugungen“). Aufbauend auf dieser Analyse wurden die Vision und Ziele des Unternehmens im Rahmen von KOMATRA spezifiziert. An den Kick-off-Workshops nahmen jeweils fünf bis zehn Personen teil, die sich zusammensetzen aus einem Kreis von Geschäftsführung, Führungskräften sowie ausgewählten Mitarbeitenden, die im Laufe von KOMATRA unternehmensintern als Multiplikator*innen fungieren werden.

3. Transformationsbedarfe, Vision und Ziele der Unternehmen

Die Ergebnisse der Kick off-Workshops werden zunächst branchenbezogen zusammengefasst und anschließend anhand eines ausgewählten Unternehmens pro Branche skizziert. Dabei werden die identifizierten Entwicklungsbedarfe ebenso benannt wie die abgeleitete Vision und die definierten Ziele.

Entwicklungsbedarf in Transformationsszenarien		
	Medizin(technik)	Automotive
Strategie und Geschäftsmodell	Produktinnovationen u. neue Partnerschaften für die Kreislaufwirtschaft	Diversifizierung d. Geschäftsfelder u. Potenzialanalyse zur Kreislaufwirtschaft
Prozesse	Prozessinnovationen für die Kreislaufwirtschaft u. agile Teamarbeit	Prozessentwicklung zugunsten von flexibler Projektarbeit und Kommunikationsprozesse
Lernen und Kompetenzen	Wertebasierte Kompetenzentwicklung und Digitalkompetenzen	Lernstrategien zugunsten von mehr Flexibilität und Führungskompetenzen
Werte	Wertentwicklung für die Zusammenarbeit	Wertemodell und -kaskadierung

Abbildung 1: Zusammengefasste Ergebnisse der Kick-Off-Workshops zur Use-Case-Entwicklung in den KOMATRA Unternehmen

Den durch den Strukturwandel in der Automobilbranche ausgelösten Risiken wollen die KOMATRA Unternehmen durch eine Diversifizierung in den Geschäftsfeldern begegnen. Im Rahmen des Projekts wird der Fokus dabei vor allem auf die strategische Passung sowie die Verknüpfung mit Maßnahmen zur vorausschauenden Kompetenzentwicklung gelegt. Die Potenziale der Kreislaufwirtschaft für den eigenen Geschäftserfolg sollen im Zuge von KOMATRA zunächst ermittelt werden. Ein übergeordnetes Thema bei der Weiterentwicklung der Organisationen ist die Steigerung der Flexibilität bei der Projektabwicklung. Hierauf hin sollen Prozessmodelle, Lern- und Kommunikationsmaßnahmen und Arbeitsweisen entwickelt werden. Darüber hinaus sehen die Unternehmen in der Weiterentwicklung von Führungsverständnis und -kompetenzen im Zusammenhang mit einer aktiven Auseinandersetzung mit den Werten auf allen Unternehmensebenen ein großes Potenzial, das sich durch die Projektbegleitung in KOMATRA erschließen lässt.

Die Unternehmen der Medizin(technik) sehen großes Potenzial in einer Kollaboration von Herstellern und Kunden im Sinne von Kreislaufwirtschaft: So soll geprüft werden, welche Produkt- und Prozessinnovationen im Kontext hoher regulatorischer Anforderungen, hohen Preisdrucks und gleichzeitig steigender Kundenanforderungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit realisiert werden können. Strategien und Maßnahmen im Hinblick auf Verpackungen und Produkte sollen ebenso wertebasiert entwickelt und umgesetzt werden wie Strategien und Maßnahmen zur Führung, Personalgewinnung und -bindung sowie Prozesse der Kompetenzentwicklung, v. a. im Kontext von Digitalisierung und Kreislaufwirtschaft.

In beiden Branchen kommt einer wertorientierten Fundierung der Arbeits- und Lernprozesse hohe Bedeutung zu. Werteworkshops, die u. a. das Modell der Haltungen in Bezug auf Strategie, Strukturen und Prozesse, Führung und Kompetenzentwicklung zur Basis haben (Permantier 2019, 2023; Permantier et al. 2021), waren daher sowohl in den Automotive- als auch in den MED-Unternehmen initiale Maßnahmen im KOMATRA-Transformationsprozess. Bei diesen ersten Workshops wurden Werte nicht primär quantitativ über Verfahren zur Erfassung von Werten (eine Übersicht zu diesen Verfahren siehe z. B. Erpenbeck & Sauter 2020) erhoben, sondern qualitativ über Arbeit mit Bildkarten sowie Interviewsequenzen und Gruppendiskussionen herausgearbeitet.

3.1 Medizin(technik)

Bei einem Hersteller und Dienstleister für medizinische Gasanlagen und Lachgas-sedierungen wurde im Hinblick auf das Leistungsangebot (Produkte, Service, Geschäftsmodell, Partner/Netzwerke) u. a. analysiert, dass Verpackungen und Produkte unter dem Aspekt Kreislaufwirtschaft verbessert werden müssten, dass Müll reduziert und Energie bei medizinischen Gasanlagen eingespart werden sollten, dass Kollaborationen mit und Schulungen von Kunden angestrebt werden müssten, um z. B. N₂O aufbereiten zu können. Innerhalb der Kernprozesse zur Leistungserbringung wurden Ansatzpunkte für Verbesserungen v.a. in einer höheren Nachhaltigkeitsorientierung innerhalb der Lieferkette sowie der Analyse des CO₂-Abdrucks gesehen. Sowohl im Rahmen der Managementprozesse als auch der Lernpraktiken wurde Bedarf dahin gehend identifiziert, Werte als Basis des Arbeitens explizit zu thematisieren, Produkt- und Prozessinnovationen durch die Breite der Mitarbeiterschaft in einem höheren Ausmaß als bisher zu ermöglichen und Führen und Zusammenarbeiten in einem agilen Kontext auszubauen. Als Vision formulierte das Unternehmen: „Gemeinsam richten wir den Kompass für eine innovationskräftige und nachhaltige Zukunft aus.“ Die identifizierten Entwicklungsbedarfe wurden überführt in sechs inhaltliche Module (inkl. Zielen), die durch die FuE-Partner begleitet werden.

Tabelle 1: Module und Ziele eines Unternehmens der Medizintechnik im Rahmen von KOMATRA

Modul	Ziel
Modul 1: Sensibilisierung von MA, Kommunikation, Verbesserungsmanagement	Reflexion von Werten, Stärkung der Werteorientierung, Förderung der Innovationsfähigkeit,
Modul 2: Nachhaltigere Lieferkette	Erfassung CO ₂ -Abdruck, Analyse der Lieferkette
Modul 3: Produktentwicklung &-verbesserung, kreislauffähige Produkte	Nachhaltigere Verpackungen, nachhaltigere neue Produkte, Einsparung von Energie
Modul 4: E-Learning für Kunden implementieren	Gestaltung guter Kollaboration mit Kunden
Modul 5: Digitalisierung des Vertriebs	Gestaltung einer digitalgestützten Customer Experience, Einsparung von Fahrtstrecken (weniger Vor-Ort-Produktpräsentationen)
Modul 6: Agiles Führen & agile Teams	Mehr Verantwortungsübernahme durch Mitarbeitende, klare Handlungs- und Entscheidungsspielräume

3.2 Automotive

Ein KOMATRA-Unternehmen, das Teile für die Automotive-Branche herstellt sowie eigene Produkte u. a. im Hygienesektor entwickelt und produziert, bereitet derzeit einen Wechsel in der Geschäftsführung vor. Damit einher geht nicht nur die systematische Auseinandersetzung mit den strategischen Potenzialen der aktuellen Geschäftsbereiche und dem Leistungsportfolio, sondern ebenso mit der internen Organisation und Unternehmensführung. Durch einen moderierten Austausch und fachliche Impulse aus dem interdisziplinären KOMATRA-Projektteam sieht man die Chance, Strategie und Führung neu auszurichten und die Werte im Unternehmen klar zu definieren. „Wir wollen den Wandel in der Führung erreichen: von einer losen Führungsstruktur hin zu klaren Verantwortlichkeiten und Prozessen“ – so die Vision.

Wichtig ist dem Projektteam die konsequente Kaskadierung der Werte und Führungsprinzipien bis auf die letzte Ebene der Teamleiter*innen, die durch das KOMATRA-Begleitteam vorbereitet wird. Darüber hinaus sollen klare (Entwicklungs-) Prozesse, ein Anforderungsmanagement und die Potenzialermittlung für neue Eigenprodukte forciert werden, um Abhängigkeiten von den Schwankungen im Automobilsektor zu minimieren. Hierbei werden auch Möglichkeiten aus dem Feld der Kreislaufwirtschaft ermittelt. So können etwa Eigenprodukte möglicherweise rückgeführt und aufbereitet wieder in den Verkauf gebracht werden. Darüber hinaus werden neue (digitale) Unterstützungs- und Lernansätze benötigt, um die Eigenprodukte mit einem optimalen Service zu kombinieren.

Tabelle 2: Module und Ziele eines Zuliefer-Unternehmens aus der Automobilbranche in KOMATRA

Modul	Ziel
Modul 1: Führung	Reflexion von Werten und gelebter Führungspraxis Verständigung zu Führungsprinzipien
Modul 2: Produktentwicklung	Anforderungsmanagement Product-Life-Cycle basierend Flexibilität in Produktentwicklungsprozessen
Modul 3: Service	Produkt-Know-how bei den Vertriebspartnern verbessern Digitale Lernmedien einsetzen
Modul 4: Kreislaufwirtschaft im Leistungsportfolio	Modulbauweise bei Eigenprodukten zugunsten von „Repair“ und „Reuse“ Kundenwünsche ermitteln

4. Interdisziplinäre Begleitung der Unternehmen

Nachdem die use case Module in den Unternehmen spezifiziert worden waren, wurde im Kreis der KOMATRA FuE-Partner geprüft, wie die Entwicklungsbedarfe interdisziplinär begleitet werden können. Dazu wurden Verantwortlichkeiten und Aufgaben kompetenzbasiert verteilt. Die FuE-Partner vertreten dabei schwerpunktmäßig die Felder Arbeitsforschung/Arbeitsgestaltung, Lernen, Kreislaufwirtschaft, Prozessgestaltung sowie digitale Lösungsansätze.

Am Beispiel des Unternehmens der Medizintechnik bedeutet dies: Während das Institut für Technologie und Arbeit (Arbeitsforschung) die Reflexion von Werten und eine werteorientierte Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen unterstützt und zuständig ist für das Modul „Agiles Führen und agile Teams“, ist der Umweltcampus Birkenfeld (Kreislaufwirtschaft) verantwortlich für die Themen nachhaltige Lieferkette sowie kreislauffähige Produkte. Arbeit und Leben (Lernen) unterstützt Lernkollaborationen mit Kunden, während das August-Wilhelm Scheer Institut (Digitalisierung) eine Digitalisierung des Vertriebs unterstützt. Dabei stimmen sich alle involvierten FuE-Partner kontinuierlich ab, sodass die Unterstützungsprozesse synergetisch ineinandergreifen und gemeinsam die Werteorientierung und Vision fokussieren. Dies verdeutlicht, dass die use cases nicht auf die FuE Partner aufgeteilt sind, sondern dass ein use case interdisziplinär bearbeitet wird.

5. Diskussion

Bis Ende des Jahres 2023 waren auf Basis der in den Kick-off-Workshops abgeleiteten Bedarfe und konzipierten Module die ersten Maßnahmen zur Begleitung der Unternehmen in KOMATRA gestartet. Dabei zeigte sich: Während die Transformation von den Unternehmen angesichts der benannten Herausforderungen als Notwendigkeit betrachtet wird, stiftet Werteorientierung als Fundament für eine zielgerichtete Weiterentwicklung von Strategien, Prozessen und Fähigkeiten neue Energie und ein hohes Maß an Identifikation für Führungskräfte und Mitarbeitende (Permantier bezeichnet sie als „Wachstumsgefährter*innen, Permantier 2023) für diesen Weg. Die in Werteworkshops identifizierten Werte, die für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung sind und von Mitarbeitenden „getragen werden“, bilden eine Klammer für alle Einzelaktivitäten und somit Orientierung in den komplexen Transformationsprozessen der beiden Schwerpunktbranchen. Hilfreich ist dieses Konstrukt offenbar sowohl im stärker wachstumsgeprägten Feld der Medizin(technik) als auch für Unternehmen der krisenbetroffenen Automobilzulieferindustrie. Darüber hinaus zeigt sich bereits jetzt, dass wertebasiertes Arbeiten und Lernen Werte außerhalb des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen ist. Zum Beispiel stellt sich die Frage, inwiefern Kunden im Bereich der Medizinprodukte bereit sind, ggf. höhere Preise für Produkte zu zahlen, die den Anforderungen der Kreislaufwirtschaft entsprechen. Die Gestaltung wertebasierten Arbeitens und Lernens ist somit herausfordernd – im Kontext der Arbeitsforschung jedoch ein erprobenswertes Zukunftsmodell.

6. Literatur

- BVMed (2022): German Medtech Market: More than 250.000 jobs.
- BVMed: Herbstumfrage 2023 <https://www.bvmed.de/de/bvmed/presse/medienseminare/medienseminar2023/ergebnisse-der-bvmed-herbstumfrage-2023>
- Ehrenberg-Silies S, Bovenschulte M, Goluchowicz K, Burmeister K: Zukünftige Kompetenzprofile für die Automobilwirtschaft. Hrsg. v. Institut für Innovation und Technik i. A. d. Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Juli 2021. https://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/_Publikationen/_Deep_Dive_Zukuenftige_Kompetenzprofile_fuer_die_Automobilwirtschaft.pdf
- Erpenbeck J, Sauter W (2020): Werteerfassung und Wertemanagement, Wiesbaden.
- EY (2021): “Pulse of the industry: medical technology report 2021”
- Heim L, Gerth S (2022). Trendantizipierte Geschäftsmodelladaptionen und -innovationen. Strukturierte und praxisorientierte Etablierung der Zukunftsfestigkeit von Unternehmen am Beispiel eines Automobilzulieferers. In: Heim, L. (eds) Entrepreneurship der Zukunft, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37926-1_15
- Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer e. V. (Hrsg.): Die neue Mobilität. Trends und Herausforderungen im Automobilsektor. IDW Positionspapier. 2. Aufl. Düsseldorf. 2022.
- Krüger W (1994). Transformations-Management. In: Gomez P et al. (eds) Unternehmerischer Wandel. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82548-3_8
- Permantier M (2019): Haltung entscheidet, München.
- Permantier M (2023): Haltung erweitern, München.
- Permantier M, Bischoff D, Korpas B (2021): Werte wirken. Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln, München.

Das Projekt KOMATRA wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in der Fördermaßnahme „Zukunft der Wertschöpfung: Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de