



# Projekt „Spektrum“

## Zwei Modelle für Neuorientierung und Regeneration

### Vorbemerkungen

#### Zwei komplementäre Problemfelder

In jeder Unternehmung, jeder öffentlichen Verwaltung ist ein gewisser Prozentsatz der Mitarbeitenden nicht optimal eingesetzt. Noch auf der Suche nach einem stimmigen Tätigkeitsfeld sind Personen in beruflichen Orientierungsphasen - junge Berufsleute jenseits des Lehrabschlusses, Trainees nach einem Studium oder einer substanziellen Weiterbildung. Bewährte Kräfte, die einer dequalifizierenden Routine entgehen oder nochmals wählen wollen, brauchen mit 45 oder 50 Jahren eine vertiefte Standortbestimmung und Experimentierraum, um sich beruflich grundlegend neu auszurichten. In einer ähnlichen Situation finden sich Mitarbeitende, die aus strukturellen oder konjunkturellen Gründen freigestellt werden oder in langen Jahren Ermüdete, welche die Produktivitätserwartungen nicht mehr erfüllen, oder die nach längerer Krankheitsabsenz, bzw. nach stressbedingten Ausfällen eine neue berufliche Aufgabe suchen. Im Ganzen geht es um Personen unterschiedlichen Alters mit verschiedensten Qualifikationsprofilen, die über wertvolle Kompetenzen und implizites Wissen verfügen.

Komplementär zu dieser personenbezogenen Problemlage nehmen wir in allen Arbeitsorganisationen - der *Lean Production* angemessen - eine knappe Personaldecke wahr. Es fehlt an Redundanz und sobald irgendwelche Ereignisse den normalen Betriebsablauf ausser Kraft setzen, oder jemand für gewisse Zeit ausfällt, herrscht Notstand. Dann kommen Leiharbeitsfirmen und Spezialisten für Temporärarbeit zum Zug.

#### Gelungene Innovation:

Flexibilitätsreserve und Reorientierungsort lassen sich bestens kombinieren. Den Beweis dafür hat eine zentrale Dienstleistungseinheit bei ArcelorMittal in Bremen erbracht, die als spezielle produktive Einheit funktioniert, ihre Mitarbeitenden im Betrieb und ausserhalb vielfältig einsetzt und sie innerhalb dieser Aufgaben oder mittels Lernimpulsen zusätzlich qualifiziert. Dies nota bene kostendeckend.

Entscheidend für diesen Erfolg ist das Verständnis von Personen, die nicht mehr leisten - oder noch nicht leisten - was erwartet wird. In eine Krise, eine langsam drehende Negativspirale oder in eine Sackgasse geraten kann jeder und jede; diese Tatsache sagt noch nichts aus über das verfügbare Leistungspotential. Nur darüber, dass weder die Person selbst noch ihre vorgesetzte Person noch die umgebende Gruppe aktuell Zugriff auf dieses Potential hat.

Vielfältige, wissenschaftlich ausgewertete Erfahrungen (z.B. Filipp, S.H.; Staudinger, U. (Editors); Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters. Enzyklopädie für Psychologie. Göttingen 2005) belegen, dass ein Wechsel von Umgebung und Anforderungen in den meisten Fällen neue Kräfte freisetzt. Kommt der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen dazu, öffnen sich solchen Personen und ihren Arbeit Gebenden erfreuliche und produktive weitere Erwerbsarbeitsphasen. Leistungsfähigkeit ist keine an Individuen gebundene fixe Grösse, sondern das Produkt optimalen Austausches zwischen Personen in einer ganz konkreten Situation.

Unerlässliche **Voraussetzungen** fürs Funktionieren eines solchen speziellen Betriebs sind, wie unsere Studien ergeben haben, guter Ruf, Prestige und Attraktivität - also

- erfolgreiche, anspruchsvolle Sacharbeit
- Deckung der Kosten, evtl. Erwirtschaftung eines Deckungsbeitrags
- breites Spektrum von Einsatzmöglichkeiten, hohe Flexibilität und vorbildliche Kultur
- freiwilliger Über/ Eintritt von Mitarbeitenden
- speziell kompetentes Führungsteam.

## **Zwei Modelle zur Erprobung in der Schweiz:**

Eine Gruppe von SpezialistInnen aus Privatwirtschaft und öffentlichen Unternehmen, begleitet von interessierten Wissenschaftern, hat in den vergangenen Monaten - basierend auf den Erfahrungen in Bremen - zwei an schweizerische Verhältnisse angepasste Modelle entwickelt. Ziel ist es, 2012 schrittweise solche Strukturen zu realisieren.

**Modell 1** beinhaltet eine spezielle organisatorische Struktur innerhalb eines Unternehmens

**Modell 2** setzt Leitplanken für eine Verbundlösung mehrere Unternehmen - zum Beispiel Kantonale Verwaltungen, Spitäler oder Heime.

Elisabeth Michel-Alder

Dezember 2011