

Zentralverband
Sanitär Heizung Klima (Hrsg.)

Demographie- Initiative – Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik

Schwerpunkte, Lösungsansätze,
Ergebnisse



IAP



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Demographie-Initiative – Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik – Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse
Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.)

Autoren des Hauptteils: Lutz Packebusch und Birgit Weber, Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement GmbH (IAP)
unter Mitarbeit von Sabine Dyas und Sabine Kurze, Zentralverband Sanitär Heizung Klima

Stuttgart, 2003
ISBN 3-8167-6404-5

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Demographie-Initiative“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH0104 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Zentralverband
Sanitär Heizung Klima (Hrsg.)

Demographie- Initiative – Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik

Schwerpunkte, Lösungsansätze,
Ergebnisse

Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
E. Bulmahn	
Einführung	9
B. Schlieffe, M. v. Bock und Polach	
Erläuterungen zum Projekt Demographie-Initiative	11
Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse	12
B. Weber, L. Packebusch, unter Mitarbeit von S. Dyas, S. Kurze	
1 Ausgangssituation	12
2 BMBF-Projekt „Demographie-Initiative“	16
2.1 Projektansatz, Projektablauf und Projektziel	16
2.2 Betriebliche Beweggründe der Teilnahme	18
3 Schwerpunkte betrieblicher Lösungsansätze	20
3.1 Qualifizierung und Personalentwicklung	20
3.2 Arbeits-/Betriebsorganisation	25
3.3 Führung und Personalmanagement	27
3.4 Rekrutierung von qualifiziertem Personal	28
4 Good-Practice-Beispiele aus der Demographie-Initiative	33
4.1 Lösungsansätze „Qualifizierung und Personalentwicklung“	33
4.2 Lösungsansätze „Arbeits-/Betriebsorganisation“	37
4.3 Lösungsansätze „Führung und Mitarbeiterbindung“	41
4.4 Lösungsansätze „Rekrutierung von qualifiziertem Personal“	43
5 Ergebnisse – Fazit	46
Literatur	49
Abkürzungsverzeichnis	51

Vorwort

Edelgard Bulmahn
Bundesministerin für Bildung und Forschung



Sinkende Geburtenraten und eine längere Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer Veränderung der Altersstrukturen in unserer Gesellschaft. Bereits ab dem Jahr 2010 wird das Angebot an Arbeitskräften insgesamt sinken. Auch wenn die Problemlage bekannt ist, stellt man immer wieder fest, dass die Konsequenzen dieses Wandels den Verantwortlichen in den Betrieben noch nicht hinreichend deutlich sind oder für den eigenen Betrieb nicht als Problem angesehen werden. Und dies gilt auch im Handwerk, das in den seltensten Fällen über eine weitreichende Personalplanung verfügen kann.

Ausschlaggebend für Personalplanung in der Zukunft werden das Image, die Attraktivität, das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen eines Berufes sein. Das Handwerk hat gute Voraussetzungen, um sich in diesem Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu behaupten. „Handwerk hat goldenen Boden“, sagt der Volksmund nicht zu Unrecht. Daher haben gerade Handwerksbetriebe, wenn sie sich den Herausforderungen stellen, eine gute Chance in der Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte zu bestehen. Es ist entscheidend, speziell die Verantwortlichen in den Handwerksbetrieben für die Probleme im Zusammenhang mit den Auswirkungen des demographischen Wandels zu sensibilisieren.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat Anfang 2002, gemeinsam mit den beiden Industrieverbänden, Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) und Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) sowie dem Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) die „Demographie-Initiative“ gestartet, um die betriebliche Praxis beim Umgang mit der demographischen Entwicklung zu unterstützen. Ziel der Initiative war es, gemeinsam mit den betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren, aber auch mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Lösungsansätze für eine altersgerechte und zugleich innovationsförderliche Arbeits- und Personalpolitik zu entwickeln. Dabei ging es darum, eine möglichst repräsentative Zielgruppe in den Projekten anzusprechen. Es war z. B. wichtig, nicht nur Großbetriebe, sondern auch mittlere und kleinere Betriebe in das Projekt einzubinden. Für das SHK-Gewerk sprach die Tatsache, dass hier verschiedene Probleme des Handwerks exemplarisch bearbeitet werden konnten, i. e. Probleme bei der Nachwuchsgewinnung, oder die Folgen einer begrenzten Tätigkeitsdauer durch schwere körperliche Belastungen. Gerade in Handwerksbetrieben müssen viele Beschäftigten schwere Arbeiten bis ins Rentenalter verrichten.

Die folgende Broschüre des ZVSHK leistet einen wichtigen Beitrag zu dieser Transferarbeit. Sie liefert interessante Best Practice-Beispiele und Lösungsansätze für die Bereiche „Qualifizierung und Personalentwicklung“, „Arbeit- und Betriebsorganisation“, „Führung und Personalmanagement“ sowie „Rekrutierung von qualifiziertem Personal“.

Ich beglückwünsche den ZVSHK, die Betriebe, die sich direkt oder indirekt an der Initiative beteiligt haben, aber auch das wissenschaftliche Begleitinstitut, Institut für Arbeitssystemgestaltung & Personalmanagement GmbH (IAP), für die ausgezeichnete Arbeit, und hoffe, dass eine möglichst breite Öffentlichkeit an den Ergebnissen teilhaben wird.

A handwritten signature in black ink, reading 'E. Bulmahn' in a cursive script.

Bundesministerin für Bildung und Forschung

Edelgard Bulmahn

Einführung

*Präsident Bruno Schlieffe,
Hauptgeschäftsführer
Michael von Bock und Polach
Zentralverband
Sanitär Heizung Klima*



„Wenn die Bevölkerung immer älter wird, können die Belegschaften in den Betrieben nicht jünger werden“.

Auf diesen einfachen Nenner lässt sich das Grundproblem, welches im Rahmen der Demographie-Initiative behandelt wurde, bringen. Die Folgen der Alterung der Gesellschaft wurden von Werbestrategen als zusätzliches Geschäftsfeld sehr schnell erkannt. Die Zielgruppe 50plus findet in der Werbung und beim Angebot neuer Geschäftsfelder, z. B. barrierefreies Bauen, verstärkte Beachtung. Die Bedeutung, welche die demographische Entwicklung unserer Gesellschaft für die Betriebe im Hinblick auf ihre Belegschaft hat, ist ein eher neueres Thema. Gerade im SHK-Handwerk, welches die Gewerke Installation und Heizungsbau, Ofen- und Lüftungsbau, Behälter- und Apparatebau und Klempnerei umfasst, macht sich der zu erwartende Mangel an Fachkräften teilweise bereits heute bemerkbar. Sektoral ist es schon in der Vergangenheit zu einem Dismatching von angebotenen Ausbildungsstellen und Bewerbern in der Weise gekommen, dass Ausbildungsstellen nicht besetzt werden konnten. Dies und eine Tendenz der Abwanderung aus den oben genannten Handwerken sowie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die eine überdurchschnittliche Freisetzung von Fachkräften erzwungen hat, wird dazu führen, dass jüngere Fachkräfte in den SHK-Betrieben in der näheren Zukunft fehlen dürften.

Dies wird sich als Engpassfaktor zeigen, sobald die wirtschaftliche Lage eine Besserung erfährt. Neben diesem vermutlich kurzfristig zu beobachtenden Effekt wird sich jedoch auch mittel- und langfristig ein Minderangebot von qualifizierten Fachkräften für SHK-Betriebe zeigen. Vor diesem Hintergrund hat sich der Zentralverband Sanitär Heizung Klima als Bundesverband für die oben genannten Gewerke und als Vertreter von etwa 50.000 SHK-Betrieben mit fast 400.000 Beschäftigten im Jahr 2002 inklusive der 40.000 Auszubildenden gerne bereit erklärt, am Projekt Demographie-Initiative mitzuwirken.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Themas für die Existenzsicherung der von uns vertretenen Betriebe, die im Jahr 2002 ca. 30 Mrd. Euro Nettoumsatz erwirtschafteten, danken wir dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie dem Projektträger DLR für den äußerst praxisnahen Ansatz des Projektes und den wenig bürokratischen Ablauf für die aus unseren Gewerken beteiligten Handwerksbetriebe.

Die Betriebe, aber auch wir als SHK-Organisation, haben durch die verschiedenen Maßnahmen und Lösungsansätze zu den durch den demographischen Wandel verursachten Problemen eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen. Wir werden uns dafür einsetzen, diese Erkenntnisse innerhalb unserer Organisation, aber auch darüber hinaus, im Gesamthandwerk zu kommunizieren, damit die Betriebe nach der notwendigen Sensibilisierung die Chance haben, sich auf

die zu erwartenden demographisch verursachten Bedingungen einzustellen und damit ihre Existenzfähigkeit, aber auch unsere gesellschaftlichen Standards, zu sichern.



Bruno Schlieke
Präsident
Zentralverband Sanitär Heizung Klima



Michael von Bock und Polach
Hauptgeschäftsführer
Zentralverband Sanitär Heizung Klima

Erläuterungen zum Projekt Demographie-Initiative

Das diesem Bericht zugrundeliegende Projekt wurde im Rahmen der Demographie-Initiative vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Ergebnisse aus den seit 1996 vom BMBF geförderten Forschungsprojekten zum demographischen Wandel der Autoren (Packebusch, Weber, s. Literaturliste) sowie die gemeinsam mit dem Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) erarbeiteten Ansätze bildeten die Grundlage für Gestaltungsaktivitäten in den beteiligten Unternehmen. Projektträger für das BMBF war das Deutsche Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR).

Der ZVSHK und das Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement (IAP) unterstützten 47 Unternehmen bei der Umsetzung von betrieblichen Konzepten, Maßnahmen und Strategien zur Bewältigung des Demographischen Wandels.

Der Bericht gibt einen Überblick über Erkenntnisse, Ergebnisse und Handlungsfelder bzw. Schwerpunkte der betrieblichen Lösungsansätze. Aus den vielen innovativen Darstellungen von Good-Practice wurden einige beispielhaft ausgewählt und nach Handlungsfeldern getrennt beschrieben.

Es richtet sich u. a. an

- betriebliche Praktiker und
- Institutionen und Organisationen,

die Betriebe zu Fragen einer altersgerechten Personalarbeit unterstützen wollen.

Ausführlichere Informationen und Darstellungen von Good-Practice-Betrieben befinden sich im Internet unter www.wasserwaermeluft.de und www.iap-institut.de.

Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik

Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse

Birgit Weber, Lutz Packebusch, unter Mitarbeit von Sabine Dyas, Sabine Kurze

1. Ausgangssituation

Das Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk (SHK-Handwerk) hat heute schon trotz konjunkturell bedingt angespannter Wirtschaftslage häufig Probleme, qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu halten:

- Junge Menschen gehen nicht ins SHK-Handwerk, weil sie es für nicht attraktiv halten.
- Qualifizierte Fachkräfte wechseln in andere Berufe, weil sie für sich keine Perspektiven sehen oder weil sie fürchten, auf Dauer die physischen und psychischen Belastungen nicht mehr zu verkraften.
- Qualifizierte Fachkräfte werden von Marktpartnern aus Großhandel und Industrie abgeworben.

In der Vergangenheit hat das SHK-Handwerk deutlich über seinen Bedarf ausgebildet, sodass Abwanderungen ausgeglichen werden konnten. Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation ist es dem SHK-Handwerk kaum noch möglich, dies zu tun, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

Anzahl der Auszubildenden im SHK-Handwerk

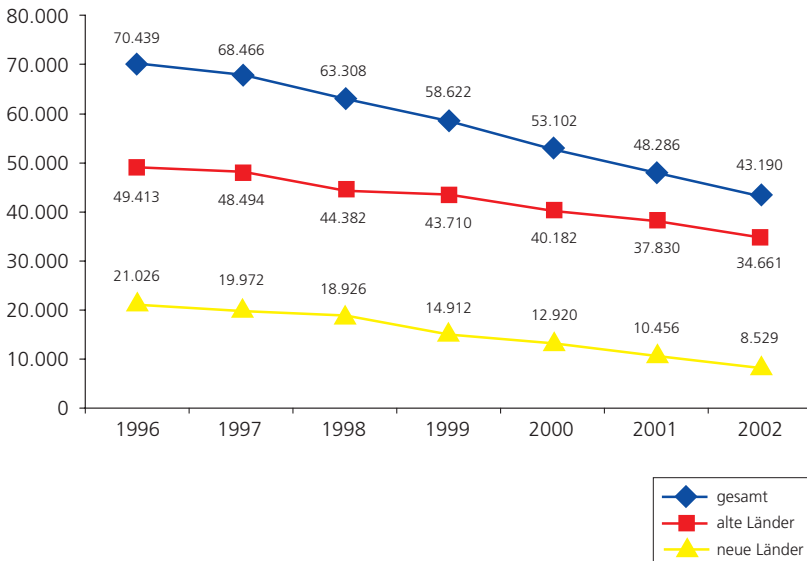


Abb. 1: Die Anzahl der Auszubildenden im SHK-Handwerk sinkt
Quelle: DHKT

Ein deutliches Ansteigen der Ausbildungszahlen ist aufgrund der o. g. Rahmenbedingungen so für die Zukunft nicht erwartbar. Vielmehr zeichnet sich ein Mangel an Fachkräften ab. Dieser wird sich durch den demographischen Wandel noch weiter verschärfen. In die gleiche Richtung wirkt die aktuell schwierige wirtschaftliche Lage, wodurch der angespannte SHK-Arbeitsmarkt zusätzlich unter Druck gerät und Arbeitsplätze abgebaut werden müssen. Die Erfahrung zeigt, dass einmal freigesetzte Arbeitskräfte sich anderweitig orientieren und bei einer Besserung der wirtschaftlichen Lage kaum wieder aktivierbar sind. Somit sind die jetzt frei gesetzten Fachkräfte für das SHK-Handwerk in der Regel dauerhaft verloren.

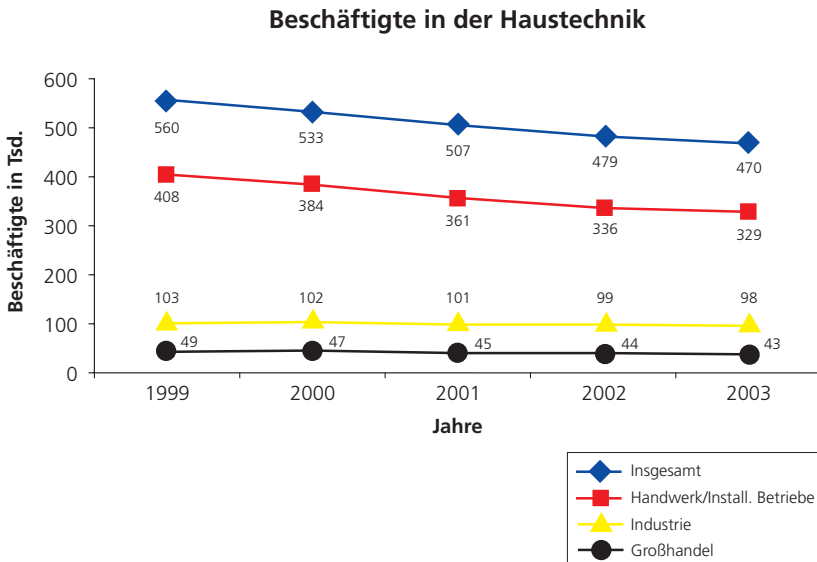


Abb. 2: Rückläufige Beschäftigungszahlen in der SHK-Branche
Quelle: ifo-Institut, VDS, VdZ

Diese Beobachtungen und Entwicklungen im SHK-Handwerk entsprechen den bundesweiten Tendenzen: Die Bevölkerungszahl wird von 82 Millionen (2000) auf 65 Millionen Einwohner (2050) sinken. Gleichzeitig verschiebt sich das zahlenmäßige Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Menschen. Die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland altert. Bis 2020 fällt der Anteil der unter 30-Jährigen am Erwerbspersonenpotenzial kontinuierlich von 30 % Anfang 1990 auf 19 % ab, und der Anteil der über 50-Jährigen steigt im gleichen Zeitraum von 23 % auf 35 % stetig an.

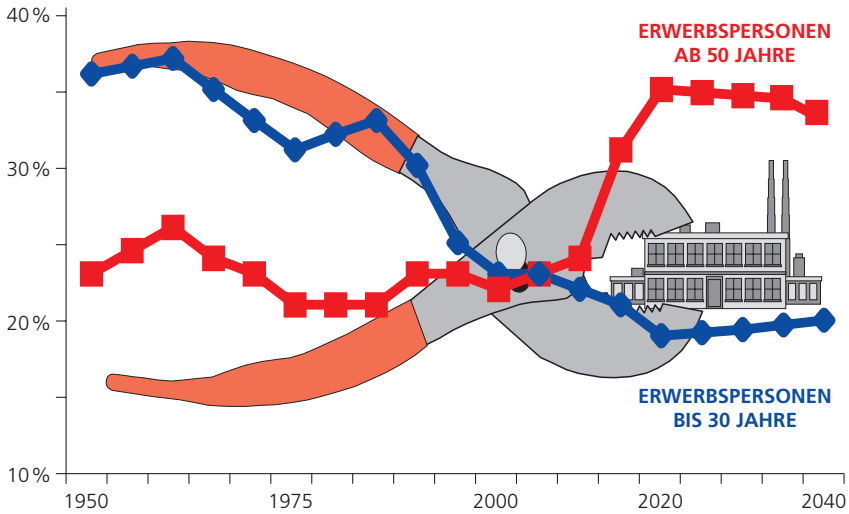


Abb. 3: Die Unternehmen in der demographischen Zange
 Quelle: Fraunhofer IAO.

Diese Entwicklung (Nachwuchsmangel und Überalterung) ist nicht auf die Bundesrepublik beschränkt, sondern gilt europaweit.

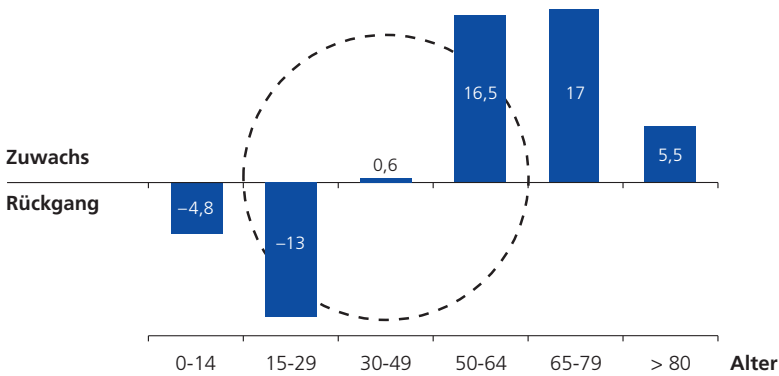


Abb. 4: Demographische Entwicklung in der Europäischen Union bis zum Jahr 2015
 (in Mio. Personen)
 Quelle: Packebusch, Weber in: Personalführung 4/2000, S. 40.

Bei einem Vergleich der Altersstrukturdaten der Rohrinstallateure der Jahre 1999 und 2002 fällt auf, dass bereits 2002 die mittleren Altersgruppen der 35- bis 54-Jährigen die größte Alterskohorte darstellen. In den kommenden Jahren wird auch in diesem Gewerk eine zunehmende Alterung der Belegschaften stattfinden, da der Anteil der 25- bis 34-Jährigen kleiner, die Gruppe der 45-54-Jährigen in zehn Jahren die größte sein sowie die Gruppe der über 55-Jährigen wachsen wird.

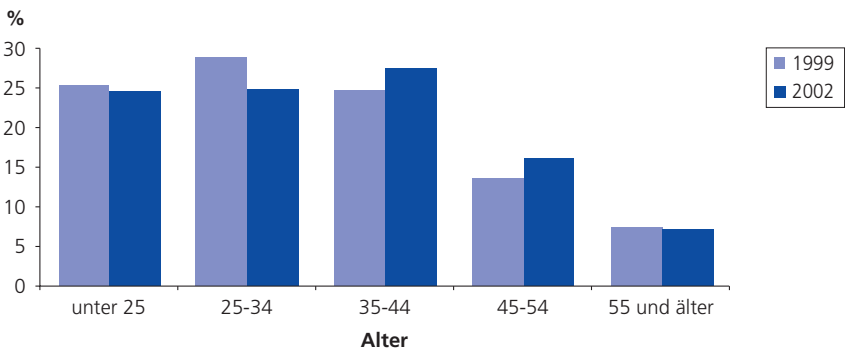


Abb. 5: Altersstrukturdaten Rohrinstallateure 1999/2002 [in %]

Quelle: Grafik IAP auf der Grundlage von Daten der Bundesanstalt für Arbeit, 30. Juni 1999/30. Juni 2002.

Durch die geplante Erhöhung des Renteneintrittsalters und der damit einhergehenden Verlängerung der Erwerbsdauer wird sich dieser Trend noch verstärken.

Die Betriebe werden aus den beschriebenen Gründen schwerer geeignete Auszubildende und Fachkräfte finden und somit verstärkt auf ältere Mitarbeiter/-innen angewiesen sein. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu erhalten, bedarf es vermehrter Anstrengungen in der Personalarbeit, um die künftige Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten. Da betriebliche Strategien altersgerechter Beschäftigung fehlen, müssen ganzheitliche Gestaltungskonzepte entwickelt werden, welche die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeiter/-innen und damit den Unternehmenserfolg langfristig sichern.

Die Aufgabe einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik wird darin bestehen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen zu erhalten und die Unternehmen für Bewerber/Mitarbeiter so attraktiv zu machen, dass sie sich auch aufgrund der Entwicklungsmöglichkeiten für diesen Betrieb entscheiden bzw. ihm „treu“ bleiben.

2 BMBF-Projekt „Demographie-Initiative“

Die Belegschaften altern, Fachkräfte werden zunehmend „Mangelware“, Ausbildungsplätze werden sektoral schon heute nicht besetzt. Gesellschaft und Unternehmen müssen mit diesen Entwicklungen umgehen. Hier setzt das Projekt „Demographie-Initiative“ des BMBF an. Drei Branchen (Maschinenbau, Elektrotechnik, SHK-Handwerk) erhielten die Möglichkeit, die Problematik praxisnah zu analysieren und gemeinsam mit betroffenen Unternehmen und Arbeitnehmern Lösungsansätze zu erarbeiten.

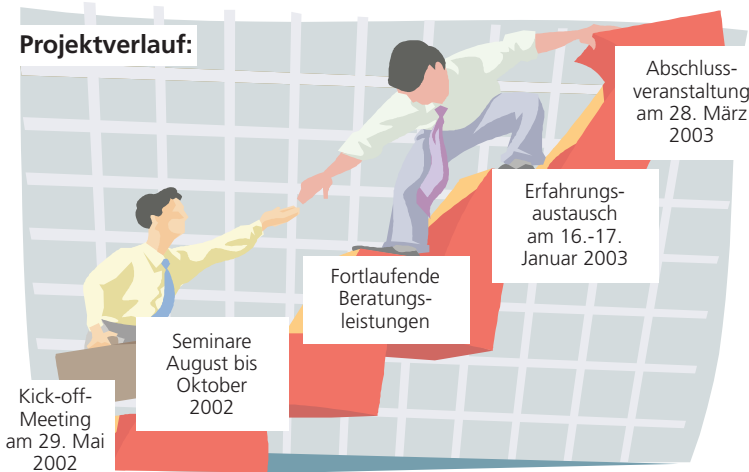
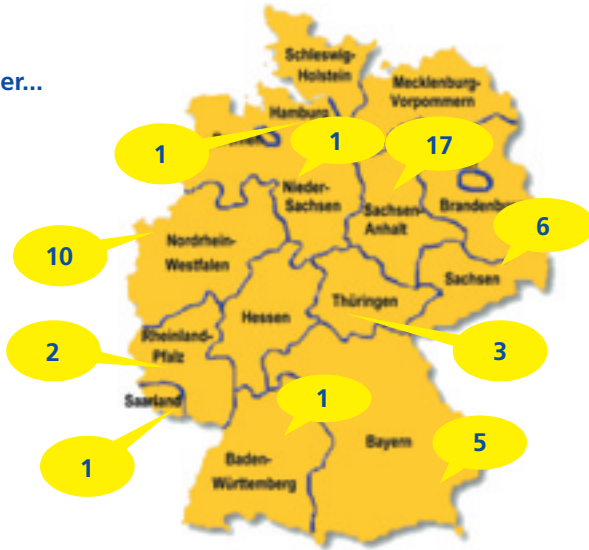


Abb. 6: Der Projektverlauf
Quelle: ZVSHK

2.1 Projektansatz, Projekttablauf und Projektziel

Bundesweit konnten vom ZVSHK und dem IAP 47 SHK-Betriebe für die Teilnahme an der Demographie-Initiative gewonnen werden. Davon kamen 26 Unternehmen aus den neuen Bundesländern und 21 aus den alten Bundesländern. Die Aufteilung nach Bundesländern ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Die Teilnehmer...



47 Betriebe

Abb. 7: Die Verteilung der Projektteilnehmer nach Bundesländern
Quelle: ZVSHK

Unterteilt man die Unternehmen nach Betriebsgrößen, so ergibt sich folgendes Bild:

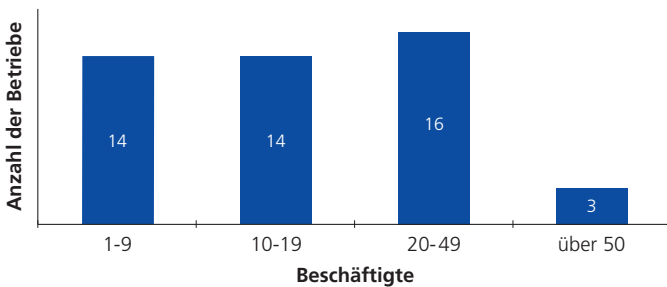


Abb. 8: Verteilung der Projektteilnehmer nach Betriebsgrößen
Quelle: IAP, Auswertung der Betriebsdaten.

Vergleicht man die bundesweiten Altersstrukturdaten mit denen der teilnehmenden Unternehmen in der Demographie-Initiative, so fällt auf, dass der Anteil der 25- bis 34-Jährigen an den Beschäftigten in den Betrieben geringer ist als im bundesweiten Durchschnitt. Die Alterskohorte der über 45-Jährigen ist überdurchschnittlich in den an der Demographie-Initiative teilnehmenden Unternehmen vertreten. Die betrieblichen Altersstrukturen können also als ein Anreiz zur Projektteilnahme angesehen werden.

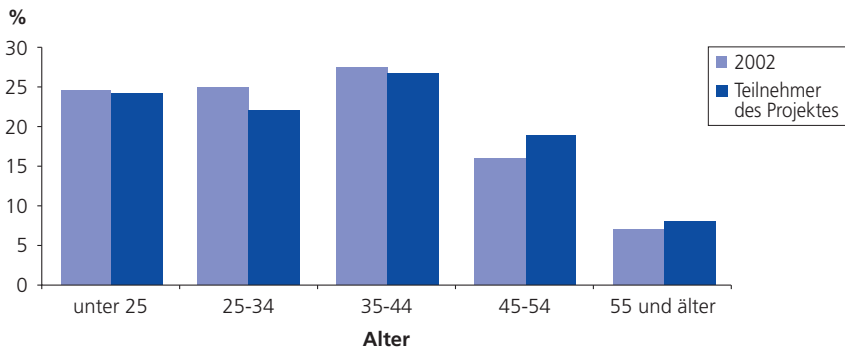


Abb. 9: Altersstrukturdaten Rohrintallateure
Quelle: Grafik des IAP auf der Grundlage von Daten der Bundesanstalt für Arbeit vom 30. Juni 2002 sowie einer Auswertung der Betriebsdaten der an der Demographie-Initiative teilnehmenden Betrieben.

2.2 Betriebliche Beweggründe der Teilnahme

Die Motive der Betriebe, an der Demographie-Initiative teilzunehmen, waren – wie Abbildung 10 zeigt – unterschiedlich.

Zentraler angegebener Beweggrund für die Teilnahme war bei allen Betrieben die **Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs und Fachkräften**.

In den neuen Bundesländern ist der Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs besonders groß, da durch die Wirtschaftskrise und dem damit verbundenen Auftragsrückgang Personal abgebaut werden musste. Beschäftigte im Alter von 25-34 Jahren wurden entlassen und Auszubildende konnten nicht übernommen werden. Das führte zu einer Abwanderung qualifizierter junger Arbeitskräfte in den Westen und beschleunigte den betrieblichen Alterungsprozess. Die Auswirkungen des demographischen Wandels wurden dadurch in den neuen Bundesländern vorweggenommen.

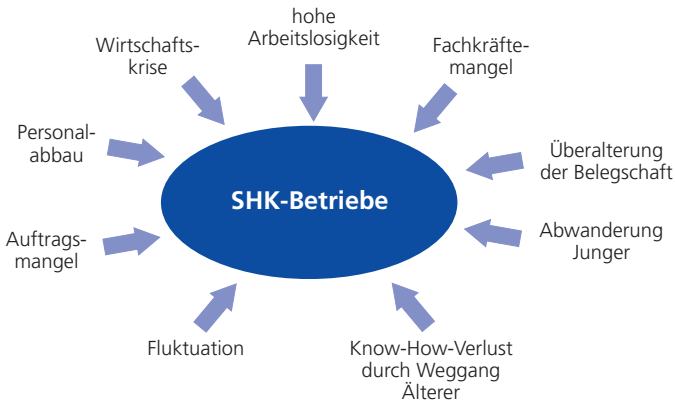


Abb. 10: Problemlagen der Betriebe nach Angaben der Betriebsinhaber
Quelle: IAP, Auswertung der Betriebsdaten

Der fortschreitende Einsatz neuer Technologien, die Verschärfung gesetzlicher Regelungen, die stärkere Dienstleistungsorientierung, das Zusammenwachsen einzelner Branchen (SHK und Elektro) und neue Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation erfordern neue **Qualifikationen**. Da auf dem Arbeitsmarkt keine entsprechenden Fachkräfte vorhanden sind, müssen die Beschäftigten durch die Betriebe selbst qualifiziert werden, damit der Wissenstransfer gewährleistet ist.

Der **Bindung von qualifizierten Mitarbeitern** an den Betrieb kommt eine zunehmende Bedeutung zu, um die z. T. vorhandene Mitarbeiterfluktuation zu verhindern, das Wissen und Know-how der erfahrenen (älteren) Beschäftigten zu erhalten und zu erweitern sowie diesen einen sowohl für Arbeitnehmer/-innen als auch für den Betrieb sinnvollen Verbleib bis zum Erreichen des vorgesehenen Rentenalters zu ermöglichen. Mittel und Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels stellten einen Schwerpunkt des Projekts dar.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der **Optimierung der betrieblichen Abläufe**. Ziel war die Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Dies sollte auch durch die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder (z. B. neue Kundengruppe Ältere, Komplettbäder, alternative Energien) erreicht werden.

Die Betriebsorganisation wird in den Betrieben selbst häufig als unzureichend (z. B. Unklarheit der Aufgabengebiete, mangelnde Auftragsvorbereitung, fehlender Informationsfluss) angesehen, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Hier kommt vor allem erfahrenen, in der Regel älteren Beschäftigten eine Schlüsselrolle bei der Optimierung der Abläufe zu.

3 Schwerpunkte betrieblicher Lösungsansätze

Die in den teilnehmenden Betrieben bearbeiteten Projekte zeichnen sich durch eine Fülle von Lösungsansätzen aus. In den Unternehmen wurden gemeinsam mit den Beschäftigten individuelle, auf die betrieblichen Gegebenheiten angepasste, Strategien entwickelt und umgesetzt. Die meisten Unternehmen haben nicht nur eine Maßnahme sondern Maßnahmenbündel durchgeführt, deren Ziel die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal war. Auch wenn es keine Patentrezepte für die Bewältigung des demographischen Wandels gibt, so kristallisieren sich doch folgende Schwerpunkte betrieblicher Lösungskonzepte heraus:

3.1 Qualifizierung und Personalentwicklung

Über 90 % der Unternehmen sahen in der eigenen **Weiterbildung** und der ihrer Mitarbeiter/-innen die beste Strategie, die Auswirkungen des demographischen Wandels zu bewältigen. Vor dem Hintergrund knapper Personalressourcen ist die Weiterbildung des eigenen Personals der einfachste Weg, qualifizierte, leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter/-innen zu bekommen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Neben einer ständigen Erweiterung des Fachwissens wurden von den Beschäftigten zusätzlich die von IAP und ZVSHK konzipierten und durchgeführten Seminare zum Thema Kundenumgang besucht. Mit den Führungskräften und Inhabern liefen Seminare zu den Themen Optimierung der Betriebsorganisation, Personalrekrutierung, Mitarbeitergespräche und Teambesprechungen zur Erweiterung ihrer sozialen und Methoden-Kompetenz.

So haben mehrere Betriebe sich und ihre Mitarbeiter/-innen im Bereich „Senioren- und behindertengerechte Installation“ weiterqualifiziert, um auf die Anforderungen dieser neuen Zielgruppe vorbereitet zu sein.



Abb. 11: Senioren- und behindertengerechte Installation
Quelle: Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft

Durch die steigende Lebenserwartung wächst der Anteil älterer Menschen, die in ihren eigenen vier Wänden alt werden wollen. Für den SHK-Betrieb ist das ein neues Tätigkeitsfeld mit besonderen Anforderungen an den Kundendienst. Erforderlich sind Kenntnisse über ältere Menschen mit ihren Einschränkungen und Mentalitäten, über das Leistungsrecht der verschiedenen Kostenträger und über die vielfältigen Möglichkeiten der barrierefreien Installation.

Hier konnten vom ZVSHK entwickelte Schulungsmaßnahmen mit dem Abschlusszertifikat „ZVSHK-Fachbetrieb für Badplanung und Badsanierung“ genutzt werden.

Mit seiner Strategie 2010 und dem entsprechenden Weiterbildungskonzept bietet der ZVSHK SHK-Fachbetrieben entsprechende Unterstützung an. Hiervon machen die Betriebe auch Gebrauch. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Teilnahme von Mitarbeitern mit hohen Kosten für die Fehlzeiten des Mitarbeiters im – in der Regel – kleinen SHK-Betrieb verbunden ist. Außerdem sind gut qualifizierte und weitergebildete Mitarbeiter in stärkerem Maße Abwerbungsversuchen von Wettbewerbern und Marktpartnern (Großhandel und Industrie) ausgesetzt.

Das ZVSHK-Konzept „Strategie 2010“ sieht u. a. vor, Weiterbildungsangebote verstärkt in Modulen anzubieten. Betriebe bzw. Kursteilnehmer sollen damit mehr Möglichkeiten bekommen, individuell relevante Module aus einem Bausteinpaket auszuwählen, um dadurch eine bedarfsgerechtere Weiterbildung zu erhalten.

Der SHK-Fachbetrieb und seine Mitarbeiter

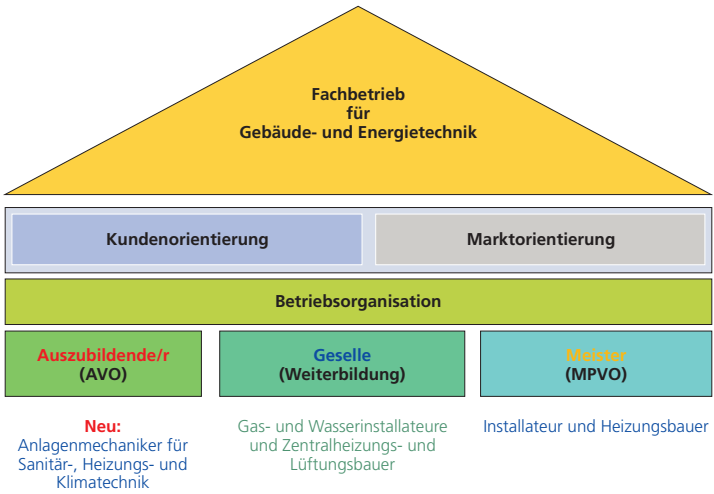


Abb. 12: Strategie 2010 des ZVSHK, Fachbetrieb für Gebäude- und Energietechnik
Quelle: ZVSHK

ZVSHK-Weiterbildungsmatrix

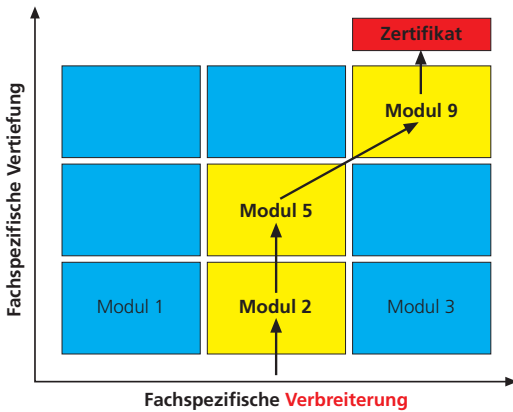


Abb. 13: Modulare Weiterbildung
Quelle: ZVSHK

Die vom Berufsförderungswerk konzipierten Weiterbildungsangebote werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Neu



BERUFSFÖRDERUNGSWERK

der Gebäude- und Energietechnikhandwerke e.V.

Bundeseinheitliche Weiterbildungsmaßnahmen

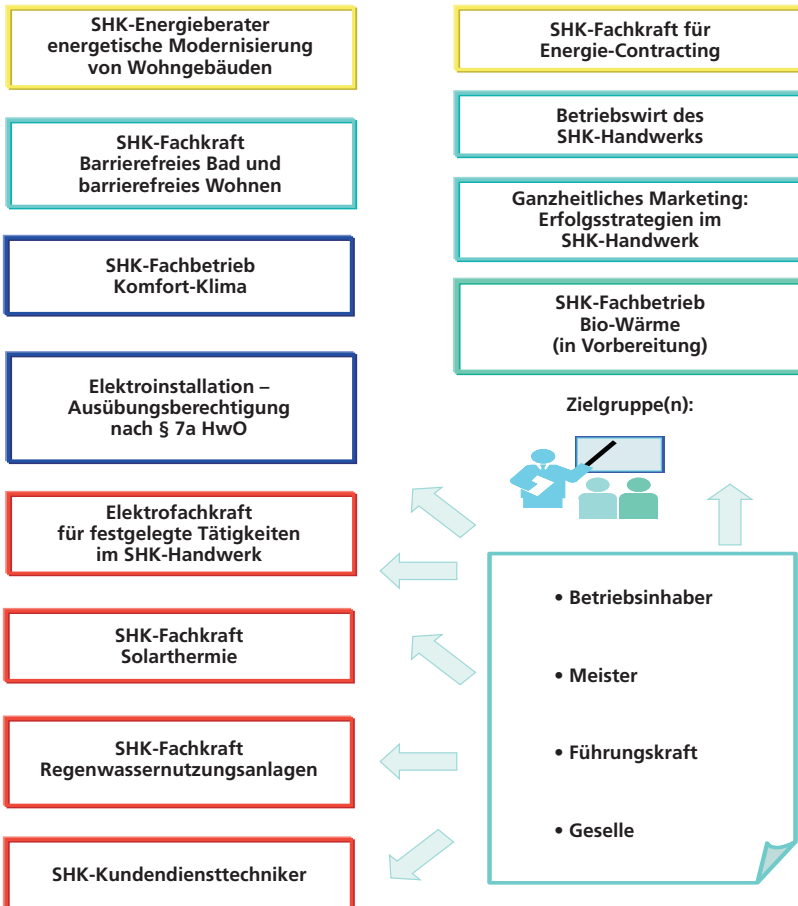


Abb. 14: Bundeseinheitliche Weiterbildungsmaßnahmen des ZVSHK
Quelle: ZVSHK

Bei den Qualifizierungsmaßnahmen wurden Beschäftigte unabhängig vom Alter mit einbezogen. Zusätzlich zu der externen Weiterbildung wurden verstärkt Möglichkeiten der Etablierung interner Weiterbildung (z. B. On-the-job-Training, Inhouse-Seminare, Entwicklung bzw. Optimierung eines innerbetrieblichen Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepts) sowie Methoden zur Unterstützung von arbeitsplatznahen Qualifizierungsformen (z. B. Weiterbildung in Methoden der Erwachsenenbildung) entwickelt.



Abb. 15: Lernen in der Praxis
Quelle: ZVSHK

Es wurden betriebliche Weiterbildungsstrategien zur besseren Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale umgesetzt, in denen systematischer auf eine Weiterentwicklung der Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten der Beschäftigten eingegangen wurde (z. B. Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, Erstellung von individuellen Weiterbildungsplänen, individuelle Laufbahngestaltung).

3.2 Arbeits-/Betriebsorganisation

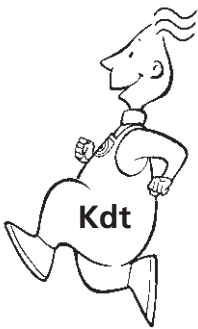
Ein weiterer Schwerpunkt war die Verbesserung der Arbeits- und Betriebsorganisation. Über 70 % der Maßnahmen sind diesem Bereich zuzuordnen. Ziel dieser kontinuierlichen Verbesserungsprozesse war zum einen der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund der strukturellen und wirtschaftlichen Veränderungen, zum anderen die Erhöhung der Attraktivität des Berufs durch eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsplätze. Es wurden Strategien für ein gesundes und leistungsstarkes Älterwerden der Beschäftigten entwickelt, um die Verweildauer im Betrieb zu erhöhen. Gerade durch die Einbindung erfahrener Mitarbeiter/-innen in die Ablaufoptimierung und Neustrukturierung konnte ihr Wissen effektiv zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden.

Ein Ansatz für eine Optimierung der Arbeitsorganisation bestand in der **Delegation** von Aufgaben. Einerseits wurde die Arbeitsüberlastung des Unternehmers abgebaut, auf der anderen Seite hat es die Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter gestärkt. Ein weiterer Grund war der bereits erkennbare Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften und die Schwierigkeit, ältere Mitarbeiter aufgrund der Arbeitsbelastungen bis zur Rente zu beschäftigen.



Abb. 16: Die EDV gewinnt zunehmend an Bedeutung
Quelle: ZVSHK

Ein **Wechsel** zu weniger belastenden Tätigkeiten oder eine **Erweiterung** des Tätigkeitsfeldes (z. B. die Übernahme von Planungsaufgaben und Projektierung auf der Baustelle oder Akquisition und Beratung im Kundendienst) bieten daher eine Möglichkeit, Mitarbeiter altersgerecht im Hinblick auf ein Älter-Werden-Können im Betrieb einzubinden. Weiterbildungsmaßnahmen, z. B. zum Kundendiensttechniker, werden in der SHK-Organisation angeboten.



Kundendiensttechniker

240 Std. Kurs, Prüfung, Zertifikat

geeignet für:

- Jüngere, die stärkeren Kundenkontakt wollen
- Ältere, wenn sie z.B. dadurch vom Betrieb optimal eingesetzt werden können (Erfahrung)

Abb. 17: Der Kundendiensttechniker
Quelle: ZVSHK

Altersgerechte Arbeitsgestaltung wird zunehmend in den Betrieben ein Thema. Entweder tauchten bei den Mitarbeitern schon Gesundheitsprobleme wegen Stress, starken physischen und psychischen Belastungen und Beanspruchungen auf oder die Betriebsinhaber/-innen und Beschäftigten waren sensibilisiert durch Informationen zur demographischen Entwicklung. Da viele teilnehmende Betriebe heute schon vom Nachwuchsmangel betroffen sind, ging es verstärkt darum, ihre Mitarbeiter zu halten und einen Verbleib bis zur Rente zu ermöglichen. Verbesserungen der Arbeitsbedingungen oder Gesundheitsprävention waren Maßnahmen, die zu einer Belastungsreduktion beitragen.

In einigen Betrieben wurde bewusster auf eine altersgemischte Zusammensetzung der Teams und auf den Einsatz der Fähigkeiten jüngerer und älterer Mitarbeiter geachtet (altersgemischte Montagetrupps bzw. Teams im Kundendienst).



Abb. 18: Erfahrungsaustausch
Quelle: ZVSHK

Die Einführung von **Arbeitszeitmodellen** orientierte sich auch hier überwiegend an den betrieblichen Belangen (Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit) und weniger an den Interessen der Mitarbeiter. Neben der Einführung von flexiblen Arbeitszeiten wurden auch andere Formen der Arbeitszeitgestaltung wie Arbeitszeitkonten und Altersteilzeit in drei Betrieben eingesetzt. Altersteilzeit wurde hier eingeführt, um für den älteren Mitarbeiter einen gleitenden Ruhestand zu ermöglichen und um einen Auszubildenden übernehmen zu können sowie einen Wissens- und Know-how-Verlust zu vermeiden.

3.3 Führung und Personalmanagement

Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und einer stabilen Unternehmensentwicklung sind funktionierende interne Strukturen und Spielregeln. Die Optimierung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation gehört ebenso dazu wie die Entwicklung von Perspektiven für die Mitarbeiter/-innen, die Förderung von Mitarbeiterkompetenzen und die Schaffung von Mitwirkungsmöglichkeiten.

Das Bestreben der Unternehmen, die Beschäftigten stärker an betrieblichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen, wurde deutlich in der Einführung und Etablierung von **Mitarbeitergesprächen und Teambesprechungen**. Sie werden zunehmend als ein Mittel zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter/-innen gesehen, weil sie zu einem störungsfreieren Betriebsablauf und einem optimaleren Personaleinsatz beitragen. Innerbetriebliche Laufbahngestaltung, Problemlösung, Zielvereinbarungen, Ermittlung des individuellen Leistungspotenzials waren z. B. Themen der individuellen Mitarbeitergespräche.

Zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit wurden außerdem **Mitarbeiterbefragungen** durchgeführt oder sind geplant, um weitere Informationen über die aktuelle Situation im Betrieb zu erhalten und darauf aufbauend Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und Optimierung der Betriebsabläufe zu entwickeln.

In der Vergangenheit hat sich zu stark dirigistisches **Führungsverhalten** als ein wesentlicher Grund für das Ausscheiden älterer Mitarbeiter herausgestellt. Angesichts finanziell (Wirtschaftskrise) und personell (Fachkräftemangel) knapper Ressourcen kommt einer **strategischen Unternehmensplanung** auf der Grundlage einer Stärken-Schwäche-Analyse eine immer größere Bedeutung zu.

So wurden z. B. Beschäftigte bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des betrieblichen Strategiekonzepts beteiligt. Es wurden Projektteams gebildet, in denen gemeinsam festgelegte Ziele für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens umgesetzt und weiterentwickelt wurden.

Zusätzlich zu den partizipativen **Beteiligungsmodellen** kamen zunehmend auch materielle Anreizsysteme zur Motivationssteigerung und Mitarbeiterbindung zum Einsatz, z. B. betriebliche Altersversorgung, neue Vergütungsregelungen, Prämien und Provisionen.

3.4 Rekrutierung von qualifiziertem Personal

Durch den Mangel an qualifiziertem Nachwuchs und Fachkräften müssen die Betriebe verstärkt neue Wege der Personalbeschaffung gehen. Aufgrund des erweiterten Aufgabengebiets und der veränderten Ausbildungsverordnung sind die Qualifikationsanforderungen gestiegen. Daher besteht ein Interesse an der Einstellung von Schulabgängern mit qualifiziertem Hauptschulabschluss bzw. Realschulabschluss.

Einige teilnehmende Unternehmen haben daher begonnen, Maßnahmen für eine systematischere Personalsuche und Personalauswahl zu entwickeln, da sie nicht mehr die für ihren Betrieb benötigten Bewerber/-innen bekommen. Dazu gehören Maßnahmen wie das Erstellen von Anforderungsprofilen, Schnupperlehre, Kooperationen mit Schulen, die Erarbeitung von Präsentationen usw. Der ZVSHK unterstützt die SHK-Betriebe bei der Nachwuchssuche dadurch, dass die Betriebe Folder anfordern können, die sie an Jugendliche weitergeben können. Der Folder enthält die wichtigsten Informationen zu dem Beruf des Anlagenmechanikers für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik – angefangen bei den Einstiegsvoraussetzungen über Tätigkeitsfelder bis hin zu Perspektiven.

Der Schwerpunkt liegt weiterhin auf der Suche nach qualifiziertem Nachwuchs, weil einerseits v. a. die Betriebe in den neuen Bundesländern überaltert sind, andererseits kaum bzw. in einigen Regionen keine qualifizierten erfahrenen Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind.

Hier kann die Wiedereinstellung von älteren Mitarbeitern nur eine alternative Ergänzung zur Ausbildung sein, die auch einige Betriebe praktiziert haben.

Ein verstärktes Augenmerk legte man auf die Einführung bzw. Integration von Auszubildenden bzw. neuen Mitarbeitern/-innen. So wurden für Auszubildende interne Schulungen durchgeführt, Lehrwerkstätten eingerichtet, Ausbildungsbeauftragte benannt oder ältere Beschäftigte in der Ausbildung eingesetzt.

In der nachfolgenden Übersicht werden die durchgeführten Maßnahmen in den Unternehmen den Themenschwerpunkten zugeordnet:

Qualifizierung

(Thema, Unternehmen)

- **Externe und interne betriebliche Weiterbildungsaktivitäten für Führungskräfte:** Zängler, MOBH, Brüning, Pohl, Schumann & Schulze, Buchberger, Gobbers, Hoppe, HLS, Efkemann, Aulenbacher, Emmer, Büttner, Knoblauch & Knoblauch, Bügel, Falk, Kössel, Bildungsverband, Röber, Thiermann, Kirchgäßner, Buhse, Schünemann, Wehmeier, Kreuz, Nessmann, Schurz, Grohnert)
- **Qualifizierung in neue Tätigkeitsfelder (Senioren- und behindertengerechte Installation, Energiemanagement):** Zängler, MOBH, Mennecke
- **Verkaufs- und Verhaltenstraining:** Bürgel
- **Qualifizierung älterer Mitarbeiter:** Mennecke
- **Monatliche Workshops zur Bad-Modernisierung und Kundendienst sowie für Subunternehmer:** Brüning
- **Workshop zur Verbesserung des Führungs- und Delegationsverhaltens:** Bürgel
- **Erstellung eines Qualifizierungsplans für Monteure:** Zängler
- **Erstellung von aufgaben- und personenbezogenen Weiterbildungsplänen für Mitarbeiter:** Schumann & Schulze, Gutkowski & Schmitz, HLS, Aulenbacher, WKS, Meuser, Wehmeier
- **Orientierungsspinne für die Erstellung eines individuellen Weiterbildungsplans:** Schalm, Kirchgäßner
- **Erstellen individueller Anforderungsprofile der Mitarbeiter:** MOBH
- **Erhebung des Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarfs:** Gutkowski & Schmitz, Efkemann, Kirchgäßner, Knoblauch & Knoblauch
- **Optimierung interner Weiterbildungskonzepte:** Efkemann
- **Entwicklung eines innerbetriebliches Qualifizierungskonzepts:** Pohl, AmH, Efkemann, Röber, Kirchgäßner
- **Methodische Qualifizierung des Meisters für die Durchführung von innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen:** Efkemann

Arbeits-/Betriebsorganisation

(Thema, Unternehmen)

- **Optimierung der betrieblichen Abläufe:** Brüning, Pohl, Dietrich & Veh, Schumann & Schulze, Gutkowski & Schmitz, Gobbers, HLS, Löser, Aulenbacher, Thiele, Tittel, Emmer, Büttner, Bürgel, Kössel, Schurz
- **Verbesserung der Arbeitsprozesse durch Neustrukturierung von Aufgabenbereichen:** Gutkowski & Schmitz, Emmer, Büttner, Bildungsverband, Meuser
- **Systematische Erfassung der Arbeitsabläufe und Kontrolle durch Ältere:** Gobbers
- **Optimierung der betrieblichen Abläufe durch Einsatz eines Springers:** Löser
- **Entwicklung eines betrieblichen Wartungs- und Kundendienstkonzepts – vorbeugende Instandhaltung:** Thiele
- **Entwicklung eines PC-Programms zur Optimierung betrieblicher Abläufe im Kundendienstbereich:** Zängler, Büttner
- **Stärken-Schwäche-Analyse/Potenzialanalyse:** Brüning, Meuser, Gröger, Wehmeier, Kreuz, Grohnert
- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen – Werkzeuge, Materialien, Firmenfahrzeuge:** Löser, Thiele, Schalm, Emmer, Kirchgäßner
- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen – Neugestaltung der Büro- und Arbeitsräume:** Schalm, Meuser
- **Gesundheitsvorsorge, z. B. Rückenschule:** Schalm, Kirchgäßner
- **Ernährungsberatung:** Kirchgäßner
- **Altersteilzeit:** Sanitär- und Heizungsbau Wanzleben
- **Alters- und Jugendteilzeit:** Roese
- **Flexible Arbeitszeiten:** Buchberger, Emmer
- **Arbeitszeitkonten:** Löser, Schurz
- **Einsatz von älteren Kundendienstmitarbeitern in den Bereichen Badplanung, Reklamationsbearbeitung und Kundenberatung, Lager:** Brüning, Gobbers, HLS
- **Aufgabenerweiterung des Kundendienstmonteurs (Wartung in Eigenverantwortung):** Pohl
- **Delegation von Tätigkeiten auf qualifizierte erfahrene Mitarbeiter (Baustellenleitung):** Gutkowski & Schmitz, Gobbers
- **Neue Tätigkeitsfelder:** MOBH, Pohl, AmH, HLS, Tittel, Emmer, Bildungsverband, Mennecke, Thiermann, Buhse, Kreuz
- **Tätigkeitswechsel von der Baustelle in den Kundendienst:** Schumann & Schulze
- **Job-rotation:** AmH, Gobbers
- **Alternsgerechte Arbeitsgestaltung – Materialien und Verarbeitungstechniken:** Dietrich & Veh
- **Verbesserung der Teamzusammensetzung alt-jung, erfahren-neu:** Buchberger, Büttner, Schumann & Schulze
- **Altersgemischte Teams zum Austausch von Wissen und Erfahrung:** Gobbers, Falk, Grohnert

Führung und Mitarbeiterbindung

(Thema, Unternehmen)

- **Einführung von Teambesprechungen:** Pohl, Gutkowski & Schmitz, Buchberger, Gobbers, Aulenbacher, Thiele, Emmer, Falk, Kössel, Bildungsverband, Meuser, Gröger, Wehmeier, Schurz, Grohnert
- **Einführung von Mitarbeitergesprächen (innerbetriebliche Laufbahngestaltung, Ermittlung des individuellen Leistungspotenzials, Problemlösung, Zielvereinbarung):** Gutkowski & Schmitz, Löser, Efke, Aulenbacher, Büttner, Röber, Kirchgäßner, Wehmeier, Schurz, Grohnert
- **Personen- und aufgabenbezogene Laufbahngestaltung:** HLS, Löser
- **Einführung von Teambesprechungen auf der Führungsebene:** Gutkowski & Schmitz, Bürgel, Kössel
- **Mittelfristige Personal- und Organisationsentwicklung:** AmH
- **Analyse des betrieblichen Innovationspotenzials und Kundenprofils:** Thiele
- **Bildung von Zukunfts-/Kompetenz-/Projektteams zur Umsetzung und Weiterentwicklung des betrieblichen Strategiekonzepts:** Brüning, Dietrich & Veh, Kreuz, Roese, Nessmann
- **Monatliche Workshops im Bereich Bad-Modernisierung und Kundendienst:** Brüning
- **Erarbeitung eines individuellen betrieblichen Stärkeprofils:** Dietrich & Veh
- **Mitarbeiterbeteiligung durch Information und Mitbestimmung:** Thiele, Kirchgäßner
- **Mitarbeiterbefragung:** Büttner, Wehmeier
- **Mitarbeiterbeurteilung:** Gutkowski & Schmitz, Bürgel
- **Betriebliche Altersvorsorge:** Pohl
- **Baustellenbezogene bzw. leistungsbezogene Entlohnung:** Pohl, HLS, Tittel, Knoblauch & Knoblauch
- **Neue Vergütungsregelung im Kundendienst:** Meuser
- **Prämien für Verbesserungsvorschläge:** Tittel
- **Provision bei Akquise:** Thiermann
- **Entwicklung einer betrieblichen Strategie:** Knoblauch & Knoblauch

Personalbeschaffung

(Thema, Unternehmen)

- **Betriebliche Altersstrukturanalyse als Grundlage für eine zukunftsorientierte Personalbedarfsanalyse:** Sanitär- und Heizungsbau Wanzleben, Efke, Falk
- **Erstellen von Anforderungsprofilen:** MOBH
- **Langfristige bedarfsgerechte Personalplanung:** Wanzleben
- **Personalmarketingkonzept:** Schiffer
- **Praktikumseinsätze für Fachhochschulstudenten:** Zängler
- **Betriebspraktika für Schüler/-innen:** Kössel
- **Schnupperlehre in Form von bezahlter Ferienarbeit für Jugendliche:** Schurz
- **Ausbildung im Verbund:** Zängler, Schumann & Schulze, AmH, Tittel, Knoblauch & Knoblauch
- **Kooperation mit Schulen und weiteren Bildungsträgern:** MOBH, Büttner, WKS

- **Teilnahme am europäischen Ausbilderaustauschprogramm:** Schumann & Schulze
- **Interne und externe Schulungen für Auszubildende:** Aulenbacher, Röber
- **Innerbetriebliche Lehrwerkstatt:** Falk
- **Erarbeitung einer Präsentation für die Rekrutierung von qualifiziertem Nachwuchs:** Kirchgäßner, Schünemann
- **Erstellung von Referenzmappen für Auszubildende in der Berufsberatung:** Tittel
- **Einstellung von älteren Mitarbeitern:** Bildungsverband, WKS
- **Einstellung von Fachkräften:** MOBH, Schumann & Schulze, Knoblauch & Knoblauch
- **Benennung eines Ausbildungsbeauftragten:** Kirchgäßner
- **Aufrechterhaltung und Erweiterung der Ausbildungskapazitäten:** Bildungsverband, Röber, Kirchgäßner
- **Imagekampagne:** Nessmann

Weitere Aktivitäten

(Thema, Unternehmen)

- **Teilnahme am Erfa-Kreis:** Zängler, Pohl, Schumann & Schulze, HLS, Knoblauch & Knoblauch, Röber, Schünemann, Bildungsverband
- **Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch von Betriebsinhabern unterschiedlicher Branchen:** Büttner
- **Regelung der Betriebsnachfolge durch Rekrutierung aus dem eigenen Mitarbeiterstab:** Sanitär- und Heizungsbau Wanzeleben, Tittel
- **Analyse des betrieblichen Innovationspotenzials und Kundenprofils:** Thiele
- **Auslandskooperationen:** Schumann & Schulze, Tittel, Schünemann

4 Good-Practice-Beispiele aus der Demographie-Initiative

Aus einer Fülle von betrieblichen Maßnahmen werden nachfolgend einige Good-Practice-Beispiele vorgestellt. Die betrieblichen Projekte sind zum großen Teil integrierte Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte, die ganzheitliche Maßnahmen im Hinblick auf Organisation, Technik und Personal beinhalten. Die Good-Practice-Beispiele sind sprachlich überarbeitete, gekürzte und zusammengefasste Beiträge der Unternehmen.

Weitere betriebliche Strategien finden Sie unter www.wasserwaermeluft.de auf der Homepage des ZVSHK und des IAP (www.iap-institut.de). Ferner wird in den Fachzeitschriften der Branche (sbz: Auflage 30.500 und IKZ: Auflage 32.500), die gleichzeitig Fachorgane des ZVSHK sind, weiterhin über das Projekt berichtet.

4.1 Lösungsansätze „Qualifizierung und Personalentwicklung“

Erfolgreich durch qualifizierte Mitarbeiter/-innen

Die seit 1926 bestehende Firma Efkeemann ist in Duisburg/Nordrhein-Westfalen ansässig und hat 28 Mitarbeiter/-innen. Im Unternehmen sind alle Alterskohorten vertreten, wobei die Altersgruppe der 35-44-Jährigen mit knapp 40 % die stärkste Gruppe ist.

Neben der Montage von Sanitäranlagen und Heizungsanlagen im Neubau und im Gebäudebestand, dem Kunden- und Wartungsdienst für Öl- und Gasfeuerung, Sanitär und Abwasseranlagen hat sich der Betrieb auf die Montage von Solaranlagen und Smart-Haus Komponenten (Regeltechnik Spezialanwendungen), Kanal-Kamerauntersuchungen, Wasseraufbereitung und Komplettbäder spezialisiert.

Zur Unternehmensphilosophie der Firma Efkeemann gehört ein hohes Maß an Service- und Fachkompetenz im Kundendienst. Die immer stärkere Verbreitung von innovativen Techniken und deren Komplexität, die laufende Verschärfung gesetzlicher Auflagen, zunehmend (zurecht) aufgeklärtere Verbraucher und sich ändernde Kundenwünsche, das stärkere Zusammenwachsen einzelner Branchen (z. B. Ölfeuerungstechnik und Elektrofachkraft) und nicht zuletzt der notwendige Einzug neuer Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation werden zukünftig im SHK-Handwerk zu grundlegenden strukturellen Veränderungen führen. Dies setzt eine hohe Qualifikation des jeweiligen Kundendiensttechnikers voraus, da der Mitarbeiter alleine vor Ort z. B. Fehlerdiagnosen treffen muss, die wiederum nur in Kenntnis von übergreifendem Fachwissen in der gesamten Haustechnik zu treffen sind. Dieses Fachwissen ist das Ergebnis jahrelanger Erfahrung und Fortbildung.



Abb. 19: Moderne Technik erwartet hohe
Qualifikation
Quelle: ZVSHK

In den letzten fünf Jahren wurden in dem Unternehmen drei Mitarbeiter in den Ruhestand entlassen. Davon waren zwei Mitarbeiter erfahrene Techniker im Kundendienst. Obwohl im Rahmen der Nachfolgeplanung die Stellen rechtzeitig neu ausgeschrieben wurden, konnten diese nicht adäquat neu besetzt werden, da auf dem Arbeitsmarkt keine Kräfte mit entsprechender Qualifikation gewonnen werden konnten.

Ziel war daher, über eigene zu entwickelnde Konzepte das Fachwissen innerhalb der Belegschaft rechtzeitig zu transferieren, um bei einem Ausscheiden weiterer Mitarbeiter in den kommenden Jahren das Wissen und Know-how der älteren Mitarbeiter nicht mit deren Weggang aus dem Unternehmen zu verlieren. Weitere Ziele waren:

- Förderung der notwendigen Beratungskompetenz bei den Technikern
- Motivation der älteren Mitarbeiter zum „lebenslangen Lernen“
- Entwicklung von methodisch-didaktischen Konzepten zur Umsetzung der Ziele

Die Zielsetzung wurde durch den Leitgedanken geprägt, dass die Konkurrenzfähigkeit des SHK-Handwerks in der Zukunft auch auf dem Feld der Weiterbildung und dem Transfer von innerbetrieblichem Know-how entschieden wird und somit langfristig dem Erhalt von Arbeitsplätzen im Unternehmen dient.



Abb. 20: Mitarbeiter/-Innen der Firma Efkemann
Quelle: Firma Efkemann

Für die Umsetzung im Unternehmen sollte ein branchentaugliches Weiterbildungskonzept im betrieblichen Alltag implementiert werden, das beim Wandel des Berufsbildes vom Heizungsinstallateur zum Gebäude- und Energietechniker die notwendigen Qualifizierungen zur Verfügung stellt.

Gemeinsam mit dem Institut für Arbeitssystemgestaltung & Personalmanagement (IAP) Mönchengladbach wurde in mehreren Beratungsgesprächen der Projektlauf festgelegt, um Strategien zu entwickeln und die Ziele im Unternehmen umzusetzen:

- Erhebung der aktuellen Daten der Belegschaftsstruktur, gegliedert nach Unternehmensbereichen (Kundendienst, Montage und Baustellenüberwachung), Qualifikation (Meister, Techniker, Geselle, Auszubildender und Fachhelfer) und dem Alter bei den im Unternehmen für Personalfragen verantwortlichen Führungskräften.
- Ermittlung des Qualifikationsbedarfs der Kundendienstmitarbeiter und Führungskräfte/ Meister im Rahmen einer Ist-Analyse mithilfe von strukturierten Beobachtungen und Interviews. Bei der Analyse wurde vor allem auch die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt.

- Entwicklung eines Soll-Profiles, aus dem Maßnahmen für die erfolgreiche Lösung der durch die Erhebung erkannten Probleme respektive Defizite im Kundendienst (fehlender Wissenstransfer, Bereitschaft zum Lernen im Alter) aufgezeigt wurden.

Folgende Maßnahmen wurden umgesetzt:

- **Einführung von Mitarbeiterschulungen und internen Workshops**

Die regelmäßig durchzuführenden Schulungen werden durch eigene Meister und Führungskräfte abgehalten, um in einer Mischung von Schulung und Moderation neue branchenbezogene Themen zu vermitteln und im Dialog der Techniker den Transfer von Wissen und eigenen Erfahrungen zu fördern. Um diesen Schulungsprozess erfolgreich zu implementieren, wurde ein Schulungskonzept durch das IAP entwickelt, bei dem der Meister bei der Planung von Seminaren unterstützt und bei der Durchführung derselben gecoacht wurde. Die eingeführten Mitarbeiterschulungen wurden von Mitarbeitern aller Altersgruppen gerne angenommen, da sie in der gewohnten Umgebung und unter Kollegen zu einem regen Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer führten. Die Unternehmensführung wählte den Zeitpunkt für die Mitarbeiterschulung am frühen Morgen, so dass alle Techniker unbelastet von Terminen teilnehmen konnten. Eine Erkenntnis aus den bisher durchgeführten Schulungen ist, dass die Führungskraft Methoden der Erwachsenenbildung kennen und anwenden sollte, um das Interesse der Mitarbeiter zu erhalten.

- **Besuch externer Qualifizierungsmaßnahmen**

Für jeden Mitarbeiter wurde der individuelle Qualifizierungsbedarf mithilfe der Bildungsbedarfsanalyse ermittelt. Aus der Produktausrichtung des Unternehmens und der Personaleinsatzplanung ergab sich ein selektiertes Angebot an externen Seminarmaßnahmen, die nun mit dem jeweiligen Kundendiensttechniker abgestimmt wurden. Vom Mitarbeiter wurde eine qualifizierte Bewertung der Maßnahme im Anschluss erwartet, so dass in Zukunft nur für das Unternehmen sinnvolle Schulungen besucht werden. Ferner sollte der Mitarbeiter nach dem Seminar einen Hinweis geben können, für welchen anderen seiner Kollegen das Seminar auch interessant sein könnte. Neben den produktspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen wurden auch Schulungen aufgenommen, die die persönlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters fördern sollen. Diese Maßnahmen stießen auf besonderes Interesse bei den Mitarbeitern, weil sie bisher in dieser Form noch nicht angeboten wurden.

- **Teambesprechungen**

Einmal jährlich werden Mitarbeitergespräche mit einer Ankündigungszeit von zwei Wochen terminiert. In einem Einladungsschreiben werden dem Mitarbeiter die zu besprechenden Punkte kurz skizziert, und er wird gebeten, sich zu diesen Punkten im Vorfeld eigene Gedanken zu machen und eigene Punkte festzuhalten, die er gerne besprechen möchte. So ist sicher gestellt, dass alle für den Mitarbeiter und das Unternehmen wichtigen Dinge besprochen werden bzw. besprochen werden können. Der Mitarbeiter fühlt sich verstanden und akzeptiert und bleibt dadurch dem Unternehmen erhalten.

4.2 Lösungsansätze „Arbeits-/Betriebsorganisation“

Ältere Mitarbeiter – Kompetenz zum Nutzen des Unternehmens

Schumann & Schulze Haustechnik GmbH & Co wurde 1995 in Gardelegen/Sachsen-Anhalt gegründet.

Die 12 Beschäftigten sind zwischen 25 und 54 Jahre alt. Sie sind tätig in der Sanitär-, Heizungs- und Gasinstallation und Lüftungstechnik sowie im Wartungs- und Bereitschaftsdienst. Ein Schwerpunkt liegt in der Installation und Wartung regenerativer Energieerzeugungssysteme, Wärmerückgewinnungsanlagen, barrierefreies Bad und Schwimmbadtechnik.

Die seit 1995 bestehende GbR wurde unter dem Gesichtspunkt einer gravierenden Veränderung der Wirtschaftssituation in Sachsen-Anhalt bzw. bundesweit im Jahr 1996 in eine GmbH umgewandelt. Die Änderung der Eigentumsform als erster Schritt zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes ist in der Vergangenheit noch nicht professionell genug mit effizienten betriebswirtschaftlichen Management kombiniert worden.



Abb. 21: Beratungsgespräche –
Einsatzmöglichkeit für erfahrene Mitarbeiter
Quelle: ZVSHK

Die Problemlage des Unternehmens stellte sich zu Beginn des Projekts folgendermaßen dar:

In den nächsten Jahren wird es zu einer Überalterung im gewerblich-technischen Bereich kommen, da 80 % der Beschäftigten älter als 35 Jahre sind. Die Betriebsbindung der jungen und mittelalten Mitarbeiter ist nicht ausreichend. In der Vergangenheit sind junge Monteure oft durch lukrativere Angebote auf dem Arbeitsmarkt verloren gegangen. Eine kontinuierliche Nachwuchsförderung konnte deshalb noch nicht umgesetzt werden.



Abb. 22: Altersgemischte Teams
Quelle: ZVSHK

Ein weiteres Problem war die ungenügende Vorbereitung der Lehrlinge auf den Ausbildungsberuf. Es kam zu Abbrüchen der Ausbildung bei zwei Lehrlingen, da die Eignung nicht gegeben war. Dem Betrieb fehlt es auf Grund der Belastungen durch das Alltagsgeschäft an zeitlichen und personellen Voraussetzungen bei den Auswahlverfahren.

Für junge motivierte Fachkräfte fehlen Perspektiven für die persönliche Zukunft im Betrieb. Andererseits gehören gut ausgebildete ältere Monteure zum Stamm, deren Wissen durch eine Verbesserung der Arbeitsorganisation an die jungen Monteure übertragen werden kann und muss.

Ein Schwerpunkt der durchgeführten betrieblichen Maßnahmen lag daher im Finden von Möglichkeiten einer effektiveren Einbeziehung Älterer in den Produktionsprozess, um deren Erfahrung und Kompetenz stärker nutzen zu können:

- Die älteren Monteure nahmen an **Qualifizierungsmaßnahmen** zum Thema „Neue Technologien auf dem Gebiet Abwasser und Wasser“ teil. Diese Arbeit kann auch im relativ fortgeschrittenen Alter erledigt werden. Dadurch bleibt ihr Wissen, ihr Erfahrungsschatz und auch ihre soziale Kompetenz dem Betrieb erhalten. Das ist v. a. für ein gesundes Arbeitsklima

von Bedeutung, denn neben der Fachkompetenz sind ihre Zuverlässigkeit und Integrität Maßstab für die jüngeren Kollegen.

- Da die persönlichen Voraussetzungen gegeben waren, wurde ein Monteur aus dem Produktionsprozess genommen und zum Kundendienstmonteur umgeschult. Durch den Tätigkeitswechsel konnte der Anteil der körperlich schweren Arbeit gemindert werden.
- Die Montagetrupps wurden so umgestaltet, dass auf eine gute **Altersmischung** geachtet wurde. Die Älteren bringen die Erfahrung, Zuverlässigkeit und Persönlichkeit mit und die Jüngeren sind körperlich beweglicher und haben kaum Probleme, neue Technologien und Montagetechniken anzuwenden. Die älteren Mitarbeiter wiederum werden ständig gefordert, angespornt, mobilisiert und sehen, dass sie täglich gebraucht werden. In relativ kurzer Zeit konnten Motivationssteigerungen in beiden Altersgruppen festgestellt werden.

Der effektivere Einsatz wird in diesem Betrieb als sehr sinnvoll angesehen. Das Modell der Kombination von jung und alt ist auch in Zukunft bezogen auf den betrieblich steigenden Altersdurchschnitt praktikabel, um alle Aufträge und Anfragen qualitativ gut abarbeiten zu können. Der Betrieb ist damit in der Lage, sich ständig neuen Situationen anzupassen.

Gesund bis zur Rente durch Ablaufoptimierung und Arbeitsgestaltung

Die seit 1953 bestehende Firma Armin Meuser GmbH & Co KG aus Jüchen/Nordrhein-Westfalen, hat 21 Mitarbeiter/-innen. 90 % der Mitarbeiter sind jünger als 44 Jahre.

Spezialisiert sind sie auf Sanierungen und Umbauten „Just In Time“ im Bereich Sanitär, Heizung und Klima sowie den Einbau innovativer Haustechnik und Komplettbäder. Der Betrieb ist in drei Hauptbereiche aufgeteilt: Innendienst und Ausstellung, Außendienst und Kundendienst, Außendienst und Neu- und Umbau.

Die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen erfolgte im Kundendienst. Der Kundendienst hatte genug Aufträge vorliegen. Die Erledigung der Aufträge mit der Koordinierung der Termine lief teilweise hektisch und wenig geplant ab, da mehrere Personen mit der Betreuung und Begleitung beschäftigt waren. Zusätzlich gab es Probleme mit dem Einpflegen der Kundendaten in die EDV, der Terminierung von Nachfolgearbeiten und dem Ordern des notwendigen Materials. Die Kunden sowie die Kundendienstmonteure (KD-Monteure) waren unzufrieden.

Ziel der zu entwickelnden Maßnahmen war eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und eine Erweiterung der Tätigkeit der KD-Monteure mit dem Ziel, die Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken und den Stress zu reduzieren, um die Verweildauer im Betrieb zu erhöhen.

Es wurden Tätigkeitsanalysen, Einzel- und Gruppengespräche durchgeführt. In zwei darauffolgenden moderierten Workshops mit Unterstützung eines externen Beraters (IAP) haben die Beteiligten (Geschäftsführung und Mitarbeiter) Lösungsvorschläge und Maßnahmen entwickelt, terminiert und Bearbeiter festgelegt:

- Es wurde nach Absprache und unter Rücksichtnahme des Betriebsablaufs eine wöchentliche **Teambesprechung** festgelegt, an der alle KD-Monteure, Mitarbeiter aus dem Innendienst und der Inhaber/Geschäftsführer teilnehmen. Dort werden im alltäglichen Geschäftsablauf vorkommende Probleme besprochen und über neue Vorhaben diskutiert, Ziele kontrolliert sowie Wünsche der Mitarbeiter und der Geschäftsleitung besprochen. Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und sehen sich als wertvolles Rad im „Getriebe des Betriebes“.
- Für jeden KD-Monteur wurde ein **Innendiensttag** eingerichtet, der auch den jeweiligen Stammkunden bekannt gemacht wurde. Die Auftragsdaten wurden und werden selbständig von den KD-Monteuren in die EDV eingepflegt und die Beschaffung des Materials vorgenommen. Die abgearbeiteten Aufträge werden so vorbereitet, dass sie nach der Kontrolle durch den Chef nur noch als Rechnung ausgedruckt und versandt werden müssen. Dies stellt eine Erleichterung für die Betroffenen des Innendienstes dar. Es wurde eine Preisliste erstellt als Hilfsmittel für Auskünfte über die Höhe der Reparaturkosten. Die Mitarbeiter bekamen durch ihren neuen Tätigkeitsbereich mehr Einblick und Verständnis für die gesamtbetrieblichen Abläufe. Durch den Wechsel zwischen Innen- und Außendiensttätigkeiten konnten die körperlichen Belastungen erheblich reduziert werden.
- Der gemeinsame **Arbeitsplatz** im Innendienst wurde **neu gestaltet**. Er wurde mit einer neuen EDV-Anlage und mit mehr Ablagefläche ausgestattet und an einen Ort innerhalb des Büros verlegt, der gegen Durchzug gesichert war und vom Tageslicht mehr beleuchtet wurde. An der kompletten Gestaltung und Beschaffung wirkten die KD-Monteure mit. Zusätzlich wurden diese in die Fakturierung mithilfe der EDV eingewiesen. Die Umgestaltung des Arbeitsplatzes trug zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Monteure bei.
- Ein **Weiterbildungs- und Fortbildungsplan** mit Wünschen der beteiligten Personen wurde vorbereitet und die kurz-, mittel- und langfristige Umsetzung mit der Geschäftsleitung abgestimmt. Die Koordinierung der Termine mit den Anbietern übernahm ein Mitarbeiter.
- Der Störungsnotdienst an 7 Tagen die Woche wurden in Gesprächen der KD-Monteure untereinander ohne Chef gelöst und als Jahresplan komplett vorgelegt. Die physischen Belastungen wurden durch die Umgestaltung des Notdienstes verbessert.

Der Betrieb ist von der Gemeinschaftsinitiative „Gesünder arbeiten in NRW“ mit einem Preis für seinen vorbildlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgezeichnet worden.

4.3 Lösungsansätze „Führung und Mitarbeiterbindung“

Mitarbeiterbindung

Die Unternehmensgruppe Löser aus Koblenz/Rheinland-Pfalz besteht aus vier selbständigen Unternehmen:

- Otto H. Löser GmbH
- Otto H. Löser KG
- Ingenieur Löser GmbH
- Anke & Jens Löser GbR.

Die Otto H. Löser GmbH tritt bei der Planung und Ausführung von haustechnischen Arbeiten gegenüber dem Kunden auf. Die anderen Firmen arbeiten zu. In der Firmengruppe Löser sind 49 Mitarbeiter/-innen beschäftigt. 37 % der Beschäftigten sind 25-34 Jahre alt, 39 % sind 45 Jahre und älter. Sie hat sich auf den Heizungsbau und Anlagenbau spezialisiert.

Ausgangssituation für die Teilnahme an der Demographie-Initiative war der Mangel an interessiertem und qualifiziertem Personal, der sich aufgrund des demographischen Wandels noch verschärfen wird.

Die Situation im Betrieb stellt sich folgendermaßen dar:

Die Firmengruppe beschäftigt Mitarbeiter in allen Alterskohorten. Es fehlen jedoch qualifizierte Auszubildende. Die Jugendlichen, die sich bewarben, mussten größtenteils abgelehnt werden, da die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Abschluss der Ausbildung aufgrund der mangelhaften Schulbildung nicht gegeben sind. Trotzdem gelang es, ausreichend junges Personal durch eigene Ausbildung oder Betriebswechsel zu bekommen. Die Firma bietet schon bei der Einstellung, eine gute Zusammenarbeit vorausgesetzt, eine Stellung auf Lebenszeit.

Die größten Probleme bestehen im Kundendienst, der das Aushängeschild der Unternehmensgruppe ist. Von den sechs gut ausgebildeten, kompetenten Kundendienstmonteuren sind zwei Drittel 45 Jahre und älter. Es ist schwer, sie aus den eigenen Reihen durch einen Heizungsbauer zu ersetzen, da sie ausnahmslos Elektriker sind und der regelungstechnische Bereich den Großteil der Arbeit ausmacht.

Vor diesem Hintergrund ergaben sich folgende Ziele für die Umsetzung:

- Bindung der Kundendienstmonteure an den Betrieb, um eine Abwanderung zu vermeiden
- Perspektiven der Mitarbeiter mit zunehmenden Alter zu entwickeln

Es wurde ein externer Berater hinzugezogen, der Gespräche mit allen Kundendienstmitarbeitern führte. In den Gesprächsrunden wurden folgende Probleme herausgearbeitet und Lösungen erarbeitet:

Laufbahngestaltung

Es wurden gemeinsam individuelle Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Kenntnisse, Fertigkeiten, Bedürfnisse und Wünsche entwickelt:

- Kontinuierliche Qualifizierung in Regelungstechnik,
- Erstellen eines individuellen Qualifizierungsplans,
- Aufgabenerweiterung durch Angebotskalkulation im Bereich Regelungstechnik.

Mitarbeiterbindung durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Die Organisation des Betriebes im Kundendienst wurde gründlich aus der Sicht der Monteure durchleuchtet:

- Aufträge wurden nicht zu Ende geführt, da mehrere Mitarbeiter an dem Auftrag beteiligt waren. Das Problem wurde dadurch entschärft, dass der Informationsfluss in Zukunft gewährleistet ist, indem der Mitarbeiter die Information über die Vorarbeiten erhält – entweder direkt vom Kollegen oder durch eine Kopie des Arbeitsberichts.
- Es wird mehr gelobt.
- Großzügigere Zeitplanung durch sogenannte Füllaufträge ohne Terminbindung.
- Es finden regelmäßige Gespräche zum Erfahrungsaustausch im Anschluss an die normale Arbeitszeit statt.
- Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurde eingeführt. Falls Überstunden anfallen, werden sie mit Freizeit abgegolten oder bezahlt. Darüber hinaus wird über Arbeitszeitmodelle für Altersteilzeit nachgedacht.
- Die Kundendienstmitarbeiter machen Vorschläge für eigene Fortbildungsmaßnahmen.

Das Unternehmen hat einen Bedarf an erfahrenen Mitarbeitern. Was an Kraft und Schnelligkeit aus Altersgründen fehlt, machen diese Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungsschatz oftmals wett. Geplant sind die Umsetzung weiterer Maßnahmen, um die Mitarbeiter an den Betrieb zu binden und bis zur Rente zu beschäftigen, z. B. Arbeitszeitmodelle für Altersteilzeit und kontinuierliche Qualifizierung.

4.4 Lösungsansätze „Rekrutierung von qualifiziertem Personal“

Neue Wege in der Gewinnung qualifizierter Auszubildender

Die 1915 gegründete Rolf Kirchgäßner GmbH aus Freudenberg/Baden-Württemberg ist in zwei Hauptgeschäftsfeldern tätig, dem Bereich Klempnerei und dem Bereich Sanitär.



Abb. 23: Geschäftsführung und Mitarbeiter der Firma Kirchgäßner
Quelle: Rolf Kirchgäßner GmbH

Der Beginn der Demographie-Initiative fiel mit der strategischen Entscheidung zusammen, die Angebotspalette im Sanitärbereich neu zu fokussieren, indem durch das Vertriebskonzept der Bäderwerkstatt gehobenen und zahlungskräftigen Kundengruppen hochwertige Komplettbäder aus einer Hand angeboten werden.

Das Unternehmen beschäftigt 11 Mitarbeiter, wobei 60 % der Beschäftigten unter 35 Jahre alt sind.

Die Situation im Personalbereich war zu Beginn der Demographie-Initiative von vier Problem-
bereichen geprägt:

- **Nachwuchskräfte-Versorgung:**

Die Erfahrungen mit den bislang zur Verfügung stehenden Bewerbern um Ausbildungsstellen und auch temporär einzustellenden Aushilfskräften waren auf Grund von Defiziten hinsichtlich Qualifikation und Motivation negativ.

- **Ausbildungsqualität:**

Bei den vorhandenen Auszubildenden zeigte sich immer wieder, dass der Qualifikationsstand den Bedürfnissen auf den Baustellen und im Betrieb nicht gerecht wurde.

- **Qualifizierungsstand und Weiterbildungsqualität:**

Auch bei den Fachkräften zeigte sich immer wieder, dass neue Kunden- und Marktanforderungen zu Engpässen bei der Auftragsabwicklung führten, weil notwendige fachliche und überfachliche Qualifikationen nicht in ausreichendem Maße vorhanden waren.

- **Gesundheitssituation:**

Bei einigen Mitarbeitern zeigten sich gesundheitliche Probleme, die auf Verschleiß oder andere berufsbedingte Ursachen zurückgeführt werden können.

Die in den Bereichen Personalrekrutierung und Ausbildungsqualität entwickelte Strategie und umgesetzten Maßnahmen werden im folgenden dargestellt:

- **Personalrekrutierung**

Für die Bäderwerkstatt sollte ein Auszubildender gewonnen werden. Da die anvisierte Kundengruppe besonderen Wert auf kompetente Arbeit auf hohem fachlichen Niveau mit starker Dienstleistungsorientierung der eingesetzten Mitarbeiter legt, sollte der entsprechende Auszubildende eine gute Einstiegs-Qualifikation und starkes Interesse an der Arbeit mitbringen. Bisherige Bewerber kamen eher von der Hauptschule und wirkten wenig motiviert. Deshalb sollten Realschüler direkt angesprochen werden und die Möglichkeiten einer Ausbildung im Betrieb in Realschulen präsentiert werden.

Um Interesse bei Realschülern an einer Ausbildung als Gas- und Wasserinstallateur zu wecken, wurde eine Präsentation erarbeitet, welche die beruflichen Chancen bei der vorgestellten Firma darstellt. Erläuterungen zu demographischen Veränderungen wurden der eigentlichen Firmenpräsentation vorangestellt. Da angenommen wurde, dass Realschüler den Beruf eher als unattraktiv einschätzen, wurden in der Präsentation attraktive Tätigkeitsmerkmale hervorgehoben, wie abwechslungsreiche Einsatzorte („vom örtlichen Friedhof bis zum Emirat Brunei“), immanenter Technik- und Computereinsatz sowie ganzheitliche Arbeitsaufgaben und hohe Eigenverantwortung. Es wurde explizit darauf hingewiesen, dass die Einstellung von Frauen möglich ist. Unterstrichen wurde dies dadurch, dass eine Frau die Präsentation durchführte und durch praktische Vorführungen ergänzte.

Diese Präsentation wurde in jeweils zwei neunten Klassen der Realschulen Miltenberg und Wertheim gehalten und anschließend mit den Schülerinnen und Schülern diskutiert. Um die Wirkung dieser Rekrutierungsaktion zu erhöhen, wurde ein Artikel in der Lokalpresse lanciert, der über die Problematik des demographischen Wandels allgemein, über Lösungswege des Betriebs und die Präsentationen in den Schulen berichtete. Ein direktes Ergebnis dieser Präsentationen war die Verpflichtung von zwei Ferienarbeiterinnen. Diese beiden jungen

Frauen waren dann sehr motiviert bei der Arbeit, da sie bereits umfassend über die im Betrieb vorhandenen Arbeitsbereiche informiert waren. Außerdem konnte ein Auszubildender eingestellt werden, der sich beim Vorstellungsgespräch auf den Presseartikel bezog. Die bisherigen Erfahrungen mit ihm sind überaus erfreulich. Als Reaktion auf den Presseartikel gab es außerdem zahlreiche durchweg positive Rückmeldungen von Kunden und Bekannten des Unternehmens.

- **Ausbildungsqualität**

In einem mit einem externen Berater durchgeführten Mitarbeiter-Workshop wurde der Qualifikationsstand der Auszubildenden durchgängig als defizitär angesehen, sowohl hinsichtlich der Berufsschule als auch bei der Vermittlung von Fertigkeiten und Wissen im Betrieb. Als nächstes wurde im Workshop die Bedeutung der Ausbildungsqualität für Unternehmenserfolg und Arbeitsplatzsicherheit vor dem Hintergrund demographischer Veränderungen thematisiert, um eine positive Aus- und Weiterbildungskultur im Betrieb zu fördern. Alle Mitarbeiter wurden angeregt, Verantwortung für die Verbesserung der Ausbildungsqualität zu übernehmen, etwa indem den Facharbeitern künftig mehr Zeit für die Beantwortung von Fragen der Auszubildenden und bei gemeinsamen Arbeitsaufgaben, der praktischen Unterweisung der Auszubildenden Vorrang vor der Delegation von Hilfstätigkeiten eingeräumt wird.

Zur Verbesserung der Ausbildungssituation wurde, wie geplant, ein Facharbeiter als Ausbildungsbeauftragter eingesetzt, der allen Auszubildenden als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung steht. Ihm obliegen dabei Unterweisungen, die Prüfungsvorbereitung, die Unterstützung und Kontrolle bei der Führung der Berichtshefte sowie Kontakte zur Berufsschule.

Ergebnisse – Fazit

Die Demographie-Initiative hat wichtige Impulse für eine zukünftige Arbeits- und Personalpolitik im SHK-Handwerk gegeben. Es wurden langfristige Umsetzungsstrategien in den Bereichen Weiterbildung, Optimierung der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Führung und Personalbindung sowie Personalrekrutierung entwickelt, die über die Projektlaufzeit hinaus weiterhin kontinuierlich umgesetzt werden.

Auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene haben folgende Aspekte die Umsetzung gefördert:

- Das Angebot des ZVSHK, des IAP und weiterer Berater aus dem Netzwerk der SHK-Organisation, die Betriebe durch **Beratung und Qualifizierungsangebote** bei der Umsetzung von betrieblichen Konzepten, Maßnahmen und Strategien zu **unterstützen**, wurde von 90 % der Unternehmen wahr genommen und als sehr gut bewertet. Es war dadurch möglich, anstehende Problemstellungen professioneller zu bearbeiten.
Die Betriebe schätzten an den externen Beratern/-innen v. a. ihre Professionalität und fehlende Betriebsblindheit.
Die Regionalisierung der Qualifizierungs- und Beratungsangebote erleichterte den Betrieben die Nutzung.
- Die **partizipative Herangehensweise** (Einbeziehung aller am Prozess Beteiligten – Führungskräfte und Beschäftigte) bei der Entwicklung und Umsetzung der betrieblichen Maßnahmen trugen zu einer Verbesserung des Betriebsklimas bei. Vor allem das verstärkte Einbinden älterer, erfahrener Mitarbeiter/-innen in die Betriebsabläufe hatte insgesamt positive Auswirkungen auf die Arbeitsqualität, die Mitarbeitermotivation, die Kundenzufriedenheit und die Produktivität. Die Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen führte zu einer verstärkten Nutzung des kreativen Potenzials bei der Problemlösung und Zielfindung. Durch den vermehrten Einsatz altersgemischter Teams wurde der Austausch von Wissen und Erfahrung gefördert.
- Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Servicequalität wurden durch das Einbinden der berufsspezifischen Kenntnisse der erfahrenen Mitarbeiter/-innen verbessert.
- Die vom ZVSHK und IAP vorbereiteten und vom ZVSHK organisierten Veranstaltungen – Kick-off-Meeting, Erfahrungsaustausch und Abschlussveranstaltung – wurden von den Unternehmen als sehr positiv bewertet. Die im Lauf der Demographie-Initiative entstandenen regionalen Treffen von Unternehmen (u. a. der Erf-Kreis in Sachsen-Anhalt, lokale branchenübergreifende Zusammenschlüsse) bestehen weiter fort.

Nachteilig wirkten sich bei der Umsetzung folgende Aspekte aus:

Auf betrieblicher Ebene hatten die Unternehmen zeitliche Probleme (Auftragsbearbeitung ging vor), die Freistellungskosten durch die Qualifizierungsmaßnahmen waren teilweise zu hoch und die Mitarbeiter fühlten sich in einigen Betrieben überfordert und wollten keine Verantwortung übernehmen. Auf überbetrieblicher Ebene erschwerten die schlechte wirtschaftliche Situation, das Jahrhunderthochwasser und v. a. in den neuen Bundesländern die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie die fehlende Infrastruktur für die Kinderbetreuung, die unzureichende Wirtschaftsförderung und Arbeits-/Tarifprobleme die Umsetzung.

Fazit der Demographie-Initiative ist:

Der intensive Austausch über die Problematik hat die Betriebe nicht nur für die Auswirkungen des demographischen Wandels sensibilisiert sondern auch Grundlagen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik gelegt. Gerade im Handwerk wirken sich Personalentscheidungen stark auf den Unternehmenserfolg aus. Die Betriebe haben erkannt, dass sie auch bzw. gerade mit Älteren innovativ sind und sein werden.

Kontinuität und Nachhaltigkeit sind durch den Know-how-Transfer des ZVSHK und der SHK-Organisationen, des Handwerks insgesamt (ZdH) sowie durch eine weitere Umsetzung der erarbeiteten Lösungsvorschläge in Beratungs- und Gestaltungsaktivitäten des IAP und ZVSHK, z. B. Qualifizierungskonzept für ältere Beschäftigte im Handwerk, Schulungskonzept „Generationenübergreifende Personalkonzepte“, gewährleistet.

Ziel eines vom IAP entwickelten **Qualifizierungskonzepts** für ältere Beschäftigte im Handwerk (s. Weber, Rülcke, Packebusch, Winkels) ist eine Verbesserung der Kunden- und Serviceorientierung sowie der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen. Themen der einzelnen Module sind:

- Umgang mit Kunden und Beschwerden,
- Belastungs- und Stressreduktion,
- effiziente Abwicklung von Kundenaufträgen.

Die vorhandenen Maßnahmen des ZVSHK bieten gerade **für ältere Mitarbeiter geeignete Einsatz- und Geschäftsfelder**. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Aus- und Weiterbildungskonzeptes durch den ZVSHK stellt dies auch in Zukunft sicher. So qualifizieren sich ältere Mitarbeiter besonders durch ihre Erfahrung, ihr Know-how sowie ihre Beratungsleistungen. Zum Einsatz dieser Fähigkeiten bieten sich insbesondere die folgenden Bereiche an:

- Energieberatung,
- Beratungintensive Bereiche (Komplettbad, Barrierefreies Bad),
- Gebäude- und Energiecheck,
- Kundendiensttechniker.

Der Know-how-Transfer in die SHK-Organisation ist durch die Kommunikation des Themas in das Beraternetzwerk der SHK-Organisation z. B. im Rahmen der regelmäßig stattfindenden betriebswirtschaftlichen Beratertagung gesichert. Dies unterstützt zudem die Installation eines **Schulungsprogramms** über das Berufsförderungswerk¹. Die **Schulung** mit dem Titel

1 Das Berufsförderungswerk ist die Schulungs- und Beratungseinrichtung des Zentralverbands Sanitär Heizung Klima. Durch die Anbindung an die Verbandsorganisation und die Beratungspraxis ist das Berufsförderungswerk mit den spezifischen Problemen der SHK-Branche und aktuellsten Lösungsansätzen vertraut.

„Generationenübergreifende Personalkonzepte“ bietet in einem modularen Aufbau die nachstehenden Themenfelder:

- Laufbahngestaltung und -entwicklung,
- Personalbeschaffung,
- Teambesprechungen,
- Mitarbeitergespräche,
- Teambildung,
- Integration, Kommunikation,
- Gesundheitsbewusstes Älterwerden.

Die Handlungshilfe „Durch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg – Personal gewinnen und halten“ des IAP (s. Weber/Packebusch 2002) unterstützt Führungskräfte und Berater bei der **konkreten Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen** in den Bereichen

- Personalrekrutierung,
- Personalauswahl,
- Einführung von neuen Mitarbeitern/-innen,
- Mitarbeitergespräche und Teambesprechungen,
- Qualifizierung und Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs,
- Optimierung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation,
- Laufbahngestaltung.

Zu den einzelnen Bereichen gibt es einen Überblick über das Thema mit Arbeitshilfen und Checklisten.

Eine weitere Verwertung der Projektergebnisse erfolgt durch Veröffentlichungen der Presse, Fachzeitschriften und im Internet (www.iap-institut.de, www.wasserwaermeluft.de) sowie auf Messen, Kongressen und Tagungen.

Aufgabe aller Akteure muss es sein, diese Erkenntnisse breit zu kommunizieren, damit das SHK-Handwerk und das Handwerk allgemein die Bedeutung und die Auswirkungen des demographischen Wandels erkennt und sich durch geeignete Mittel und Maßnahmen darauf vorbereitet.

Literatur

- o. V.: Demographie-Initiative – Entwicklungen im haustechnischen Handwerk in sbz 21/2002 (Rubrik Sachsen-Anhalt), S. 21.
- o. V.: Hilfe zur Selbsthilfe – Gespräch Dr. Sabine Dyas mit Bundesministerin Edelgard Bulmahn in sbz 16/2002 (Rubrik Zentralverband), S. 23.
- o. V.: Hilfe zur Selbsthilfe – Interview mit Edelgard Bulmahn (BMBF) zum Thema in IKZ 17/2002, S. 15+16.
- Packebusch, L.: Berufslaufbahnen im Handwerk – Ansätze für eine altersgerechte Gestaltung, 2000a. In: Rothkirch, Ch. v. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft – Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin: Ed. Sigma, S. 260–270.
- Packebusch, L.: Laufbahngestaltung als Beitrag zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in Kleinbetrieben, 2000. In: Musahl, H. P.; Eisenhauer, T. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, 10. Workshop 1999. Heidelberg: Roland Asanger Verlag, S. 238–243.
- Packebusch, L.: Personalarbeit im Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk – Laufbahngestaltung im Handwerk als Beitrag zur Prävention, 2001. In: Wirtschaftspsychologie 2/2001, Heidelberg: R. v. Decker's Verlag, S. 65–71.
- Packebusch, L.: Personalentwicklung als Beitrag zum Gesundheitsschutz im Handwerk, 1998. In: Psychologie der Arbeitssicherheit, 9. Workshop 1998. Heidelberg: Roland Asanger-Verlag.
- Packebusch, L.; Weber, B.: Altern im Handwerk – Anforderungen an die Personalentwicklung am Beispiel Dachdecker, Kfz- und SHK-Handwerk, 1998a. In: Klose, H.-U.; Ax, Ch. (Hrsg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft. Forum Demographie und Politik, H. 11. Bonn, S. 101–113.
- Packebusch, L.; Weber, B.: Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk, 2000a. In: Personalführung 04/2000, S. 38–43, Köln: J. P. Bachem.
Als download unter: www.iap-institut.de (Veröffentlichungen).
- Packebusch, L.; Weber, B.: Anforderungen an eine altersgerechte Personalarbeit, 2003. In: Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): 5. Europäischer Gesellentag. Ältere Arbeitnehmer/innen weisen den Weg – Potentiale erkennen und Chancen nutzen. Düsseldorf: Westdeutscher Handwerkskammertag, S. 26–37.
- Packebusch, L.; Weber, B.: Gesundheit und Laufbahngestaltung bei älteren Arbeitnehmern in Kleinbetrieben, 2001a. In: Grieshaber, R.; Schneider, W. (Hrsg.): Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Erkrankungen, 7. Erfurter Tage, Leipzig: Monade Verlag, S. 149–158.

Packebusch, L.; Weber, B.: Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben, 2001. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“, Stuttgart: IRB Verlag, S. 62–67. Als Download unter: www.demotrans.de.

Packebusch, L.; Weber, B.: Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?, 2001b. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“, Stuttgart: IRB-Verlag, S. 42–55. Als download unter: www.iap-institut.de (Veröffentlichungen).

Packebusch, L.; Weber, B.: Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten, 2000. In: Ax, Ch.; Mendius, H. G.; Packebusch, L.; Weber, B.; Weimer, St. (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover: Schlütersche GmbH & Co. KG, S. 43–69. Als download unter: www.iap-institut.de (Veröffentlichungen).

Packebusch, L.; Weber, B.; Sgries, J.: Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im SHK-Handwerk. Mönchengladbach, 1998b.

Weber, B.; Packebusch, L.: Durch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg. Personal halten und gewinnen – Eine Handlungshilfe, 2002. Mönchengladbach. Manuskript eingereicht zur Publikation.

Weber, B.; Rülcke, S.; Packebusch, L.; Winkels, D.: GOLDIE – Qualifizierung von älteren Beschäftigten zur Sicherung von Arbeitsverhältnissen im Handwerk. Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts, 2003, Mönchengladbach.

ZVSHK: Ausgewählte Innungsbetriebe suchen nach Lösungen – Projekt Demographischer Wandel in IKZ 17/2002 (Rubrik Verbände aktuell – Zentralverband), S. 14 + 15.

ZVSHK: Ausgewählte Innungsbetriebe suchen nach Lösungen – Projekt Demographischer Wandel in sbz 16/2002 (Rubrik Zentralverband), S. 22.

ZVSHK: Demographie-Initiative – Erfahrungen nutzen in megazin 2/2003 (Rubrik Am Markt), S. 7.

ZVSHK: Demographie-Initiative – Ergebnisse werden präsentiert in IKZ 06/2003 (Rubrik Verbände aktuell – Zentralverband), S. 22.

ZVSHK: Demographie-Initiative – Ergebnisse werden präsentiert in sbz 06/2003 (Rubrik Zentralverband), S. 19.

ZVSHK: Feldversuch mit 47 Innungsbetrieben abgeschlossen – Der demographischen Entwicklung Rechnung tragen in sbz 10/2003 (Rubrik Zentralverband), S. 20 + 21.

ZVSHK: Feldversuch mit 47 Innungsbetrieben abgeschlossen – Projekt Demographie-Initiative in IKZ 10/2003 (Rubrik Verbände aktuell – Zentralverband), S. 18 + 19.

Abkürzungsverzeichnis

AVO	Ausbildungsverordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzw.	beziehungsweise
DHKT	Deutscher Handwerkskammertag
DLR	Deutsches Luft- und Raumfahrtzentrum (Projekträger)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
Erfa	Erfahrungsaustausch
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
HwO	Handwerksordnung
IAO	Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation
IAP	Institut für Arbeitsgestaltung und Personalmanagement
IKZ	Fachzeitschrift des Zentralverbandes und von Fachverbänden Sanitär Heizung Klima Klempnerei
KD-Monteur	Kundendienstmonteure
KdT	Kundendiensttechniker
MPVO	Meisterprüfungsverordnung
NRW	Nordrhein-Westfalen
sbz	Offizielle Fachzeitschrift des Zentralverbandes und von Fachverbänden der Sanitär-, Heizungs-, Klima- und Klempnertechnik
SHK	Sanitär Heizung Klima
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZVSHK	Zentralverband Sanitär Heizung Klima

Notizen

Notizen

**Ansprechpartner für das Projekt „Demographie-Initiative“
des Zentralverbands Sanitär Heizung Klima**

Zentralverband Sanitär Heizung Klima

Rathausallee 6, 53757 Sankt Augustin

Dr. Sabine Dyas, Tel. 02241 – 9299-114, e-mail: s.dyas@zentralverband-shk.de

Sabine Kurze, Tel. 02241 – 9299-119, e-mail: s.kurze@zentralverband-shk.de

**IAP-Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement GmbH,
Hochschule Niederrhein**

Bolksbuscher Straße 61, 41239 Mönchengladbach

Birgit Weber, Tel. 02166 – 295-891, e-mail: birgit.weber@iap-institut.de

Prof. Dr. Lutz Packebusch, Tel. 02161 – 186-914, e-mail: lutz.packebusch@iap-institut.de

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. 0228 – 3821-145, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. 0711 – 970-2053, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Bernd Dworschak, Tel. 0711 – 970-2042, e-mail: bernd.dworschak@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. 0711 – 970-2184, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“, in dessen Rahmen die Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“ erscheint, wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.

Förderkennzeichen: 01HH9901/0



**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**