

CHRONOS

DIE ZEIT LÄUFT!



© INQA-Bauen

Sichern Sie sich Ihre Zukunft mit
älter werdenden Belegschaften im Bauhandwerk

Personalentwicklung Nachwuchsförderung

Alters- und altersgerechte Bauwirtschaft Berlin/Brandenburg

www.chronos-projekt.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Projekträger:



Partner im regionalen INQA-Bauen-Netzwerk „Gutes Bauen in Berlin / Brandenburg“

Ansprechpartner

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH

Sabine Kamp

Telefon 030.46 302 530

E-Mail tsb@chronos-projekt.de

uve GmbH für Managementberatung

Anika Klug-Winter

Telefon 030.315 82 464

E-Mail uve@chronos-projekt.de

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

Andreas Voigt

Telefon 030.9028 1744

E-Mail SenAIF@chronos-projekt.de

Innung Sanitär Heizung Klempner Klima Berlin

Dr. Klaus Rinkenburger

Telefon 030.399 269 0

E-Mail InnungSHK@chronos-projekt.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
IV. Personalentwicklung und Nachwuchsförderung	6
IV. A Erfolg mit einer qualifizierten Belegschaft	7
IV. A1 Personalentwicklung	7
IV. A2 Ausbildungsförderung/ Nachwuchsförderung.....	11



© S. Hofschlaeger pixelio

Vorwort

CHRONOS – DIE ZEIT LÄUFT!

Bereits heute müssen sich die Handwerksbetriebe auf die absehbaren, demografischen Veränderungen einstellen, um auch in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen zu können. Aufgrund der geringen Geburtenrate und der stetig älter werdenden Bevölkerung werden in Zukunft die Nachwuchskräfte fehlen.

Die Betriebe müssen sowohl innerhalb einer Branche als auch branchenübergreifend um ihre Nachwuchskräfte kämpfen. Die qualifizierten Nachwuchskräfte stehen vor der Wahl und entscheiden sich für den Arbeitgeber, der ihnen attraktive Arbeitsbedingungen bietet.

Infolgedessen gilt es, solche attraktiven Arbeitsplätze zu schaffen und sich darüber hinaus als attraktiver Arbeitgeber auch nach außen zu präsentieren.

Stehen derzeit noch ausreichend Fachkräfte zur Verfügung, so wird in Zukunft insbesondere die Nachwuchsgewinnung durch kleinere Jahrgangsgrößen zunehmend schwerer.

Die Veränderung in der Altersstruktur erzeugt ein verstärktes Handeln hinsichtlich der Nachwuchsförderung.



Sanitär | Heizung | Klempner | Klima
INNUNG BERLIN

IV. Personalentwicklung und Nachwuchsförderung

Ziele

- ➔ Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorbereiten.
- ➔ Rekrutierungskosten senken.
- ➔ Verlust von Fachwissen und Erfahrungswerten vermeiden.
- ➔ Fachkräftemangel durch Gesunderhaltung der Mitarbeiter vorbeugen.
- ➔ Junge Leute auf die jeweiligen Handwerksberufe und vor allem auf den Ausbildungsbetrieb aufmerksam machen.
- ➔ Attraktivität einer Handwerkslehre erhöhen.



Sanitär | Heizung | Klempner | Klima
INNUNG BERLIN

IV. A Erfolg mit einer qualifizierten Belegschaft

IV. A1 Personalentwicklung

Zusammenfassung

- ➔ Warum strategische Personalentwicklung?
- ➔ Potenzial- und Bedarfsanalyse
- ➔ Was kann der Betrieb tun?

Hintergrund

Es ist unstrittig, dass eine vorausschauende Qualifizierung der Mitarbeiter und dabei insbesondere derjenigen, die auf Grund ihres Alters nur noch begrenzt in der Lage sein werden, körperliche belastende Tätigkeiten in denselben Umfang wie bisher bis zum Ende ihrer Berufstätigkeit auszuüben, eine Notwendigkeit für jede vorausschauende Personalentwicklung und -einsatzplanung darstellt. Denn mit einem strategischen Personalentwicklungskonzept können die Mitarbeiter ihren Kompetenzen und ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend eingesetzt werden und Krankenstände minimiert bzw. die Gesundheitsquote verbessert werden.

Ziele

Ziel der strategischen Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten.

Es sollten bspw. Möglichkeiten geschaffen werden, denen es älteren Mitarbeitern erlaubt, innerhalb definierter Zeitfenster zwischen belastungsärmeren und belastungsintensiven Tätigkeiten wechseln können. Derartige Möglichkeiten müssen jedoch in die betrieblichen Abläufe so integriert werden, dass sie zu keinem Verlust der betrieblichen Produktivität führen. So wäre es - um ein Beispiel zu nennen - denkbar, ältere Mitarbeiter verstärkt bei der Kundenbetreuung oder auch gemeinsam mit dem Betriebsinhaber bei der Kundenakquisition einzusetzen.

Empfehlungen für die Umsetzung im Betrieb

Die Umsetzung einer derartigen Strategie setzt zweierlei voraus:

Voraussetzung 1	Voraussetzung 2
Auf betrieblicher Seite muss benannt werden, welche weiteren Qualifikationen der Mitarbeiter in den nächsten, z.B. fünf Jahren benötigt, um ein Konzept wie beispielsweise der „Job Rotation“ nachhaltig praktizieren zu können.	Es muss detektiert werden, welchen Interessen und Ansprüche die Mitarbeiter an zusätzliche Qualifikationen stellen bzw. welche Bereitschaft bei ihnen vorhanden ist, Qualifizierungsangebote zu nutzen und wie die Rahmenbedingungen dafür beschaffen sein müssten.

Erste Schritte: Was muss ich als Betrieb tun?

Strategische Personalentwicklung ist Teil der Unternehmensstrategie und leitet sich daher von der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ab. Dies geschieht in der Regel durch eine Bedarfsanalyse.

Die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen werden mit dem aktuellen Stand verglichen. So ermitteln Sie den Schulungs- und Entwicklungsbedarf. Die Bedarfsanalyse berücksichtigt dabei nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch Führungs- und Sozialkompetenz. Die Beurteilung der Mitarbeiter nach ihren potenziellen zukünftigen Entwicklungschancen heißt Potenzialanalyse.

	Handlungsanleitung	Einsatz von Instrumenten
Schritt 1	<p>Bedarfsanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Welche zusätzlichen Qualifikationen werden aus Sicht des Betriebsinhabers zukünftig benötigt? ➔ Welche Fortbildungsinhalte wünschen sich die Mitarbeiter? ➔ Zeitlicher Umfang: Wann soll das Angebot stattfinden (nach der Arbeitszeit, am Wochenende)? ➔ Verteilung der Kosten. 	<p>Als Orientierung steht Ihnen die Checkliste <i>IV. A1-Anlage-01 Selbstcheck Personalentwicklung für Unternehmer</i> zur Verfügung.</p> <p>Für die Dokumentation nutzen Sie <i>IV. A1-Anlage-03 Vorlage Qualifikationsmatrix</i></p>
Schritt 2	<p>Durchführung der Erhebung mit einem standardisierten Instrument:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Selbstcheck für Mitarbeiter ➔ Individuelle Qualifikationsgespräche mit den Mitarbeitern führen. 	<p>Als Orientierung steht Ihnen die Checkliste <i>IV. A1-Anlage-02 Selbstcheck Personalentwicklung für Mitarbeiter</i> zur Verfügung.</p>
Schritt 3	<p>Umsetzung der Personalentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Zeitrahmen festlegen. ➔ Angebote eruieren. ➔ Teilnahme dokumentieren. 	<p>Nutzen Sie zur Unterstützung <i>IV. A1-Anlage-03 Vorlage Qualifikationsmatrix</i>.</p>

	Handlungsanleitung	Einsatz von Instrumenten
Schritt 4	<p>Finanzierungsmodelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Weiterbildungskosten können ganz oder anteilmäßig vom Arbeitgeber sowie von verschiedenen staatlichen und privaten Stellen übernommen werden. ➔ Sofern der Arbeitgeber die Maßnahmen finanziert, sind folgende Vereinbarungen möglich: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Vereinbarung einer Rückzahlungsklausel bei Eintritt der in der Vereinbarung genannten Ereignisse ➔ Vereinbarung des Ausschlusses der ordentlichen Kündigung durch den Arbeitnehmer für einen bestimmten Zeitraum ➔ Gewährung der Ausbildungskosten in voller oder teilweiser Höhe als Arbeitgeberdarlehen ➔ Initiativen wie „Perspektive 50plus“ unterstützen Mitarbeiter bei der Qualifizierung. ➔ Weiterbildungskosten können nach EstG (Einkommenssteuergesetz) zudem beim zuständigen Finanzamt steuerlich abgesetzt werden: Sie sind als Werbungskosten abzugsfähig und schließen alle Kosten mit ein, die zum Kompetenzerwerb im ausgeübten Beruf notwendig sind (maximal 1.227 € pro Jahr). 	<p>Unterstützung bei der Finanzierung von Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen sind u. a. möglich bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Perspektive 50plus http://www.perspektive50plus.de/unternehmen/ ➔ Förderungsmöglichkeiten über HWK Berlin: Betriebe können bis zu 80 Prozent Zuschuss für die Lehrgänge im Bereich "Innovation und Technik" erhalten. http://bildung.hwk-berlin.de/weiterbildung/foerdermoeglichkeiten/80-zuschuss-ig-handwerk.html



Sanitär | Heizung | Klempner | Klima
INNUNG BERLIN

IV. A Erfolg mit einer qualifizierten Belegschaft

IV. A2 Ausbildungsförderung/ Nachwuchsförderung

Zusammenfassung

- ➔ Warum sollte man in die Ausbildungsförderung investieren?
- ➔ Was muss betriebsintern bearbeitet werden?
- ➔ Was kann der Betrieb tun?

Hintergrund

Woher bekomme ich qualifizierte, motivierte und engagierte Auszubildende? Wie interessiere ich sie für meinen Betrieb?

Diese Frage werden sich die Betriebe nahezu häufiger stellen, da Investitionen in gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl überlegt sein sollten. Doch was tun, wenn der Nachwuchs ausbleibt? Die Veränderung in der Altersstruktur erzeugt ein verstärktes Handeln hinsichtlich der Nachwuchsförderung.

Laut den CHRONOS-Experten sind folgende **Einflussfaktoren** zu bedenken:

- ➔ Ausbildung kostet dem Betrieb Zeit und Geld
- ➔ schlechtes Image der Branche
- ➔ Vorurteile gegenüber dem Handwerk
- ➔ Bei den Schülern sind keine genauen Kenntnisse über das Handwerk vorhanden.

Ziele

Ziel ist es, über verschiedene Medien junge Leute auf die jeweiligen Handwerksberufe und vor allem auf den Ausbildungsbetrieb aufmerksam zu machen. Dementsprechend soll die Attraktivität einer Handwerkslehre erhöht werden.

Empfehlungen für die Umsetzung im Betrieb

Die enge Zusammenarbeit mit der Innung SHK Berlin, insbesondere mit der Initiative „Handwerk stiftet Zukunft“, ist ein sehr guter Weg jungen Menschen einen guten Ausbildungsplatz anzubieten (www.handwerkstiftetzukunft.de).

Darüber hinaus kann der Betrieb eigenständig agieren, z. B. mit:

Nachwuchsförderung



Quelle Innung SHK Berlin,

Einstellungsmappen für die Auszubildenden

Präsentation mit attraktiven Tätigkeitsmerkmalen zur Nachwuchsförderung (Veröffentlichung auf Internetseite, Werbezwecke in Schulen, Imagekampagne)

Nachwuchsfilm auf DVD „Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik“ als Werbemittel nutzen (Quelle: ZVSHK).

Plakate, Poster und/oder **Flyer** z. B. in Schulen und/oder sichtbar im Betrieb aushängen (oder Aushang bei Kunden wie Wohnungsbaugesellschaften oder Lieferanten usw.).

Benennung eines internen „**Ausbildungsbeauftragten**“, als Ansprechpartner und Mentor, Hilfe bei Prüfungsvorbereitungen, Kontrolle des Berichtsheftes und Kontakt zur Berufsschule

Schnupperpraktikum oder Probearbeitstag für Nachwuchskräfte

Schulisches **Betriebspraktikum** (z. B. 14 Tage) ermöglichen

Social Media-Möglichkeiten (z. B. Facebook, SchülerVZ) in Betracht ziehen, um Nachwuchs anzusprechen.

Teilnahme an **Auslandspraktika** ermöglichen

Erste Schritte: Was muss ich als Betrieb tun?

	Handlungsanleitung	Einsatz von Instrumenten
Schritt 1	<p>Die Ausbildungsstätte muss gemäß dem Inhalt der jeweiligen Ausbildungsverordnung den Anforderungen an</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Produkt- und Sortimentsstruktur, ➤ technischer Ausstattung, ➤ angebotenen Dienstleistungen etc. genügen. <p>Sie müssen einen Ausbilder beschäftigen. Ausbilder kann auch der Betriebsinhaber sein.</p>	<p>Quelle: IHK</p>
Schritt 2	<p>Wichtig ist es, sich als attraktiven Arbeitgeber nach außen zu präsentieren, um den Betrieb im Umfeld bekannter zu machen.</p> <p>Kommunizieren Sie Ihre Wertvorstellungen und Angebote nach außen, um potenziellen Nachwuchs für Ihren Betrieb zu interessieren. Zeigen Sie den potenziellen Nachwuchskräften den Nutzen eines Ausbildungsplatzes in Ihrem Betrieb auf. Für Jugendliche sind bei der Entscheidung für einen Ausbildungsberuf folgende Punkte wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abwechslung im Job ➤ Geld (Vergütung ab dem 1. Lehrjahr) und Gehaltssteigerung ➤ familiäres Umfeld mit Unterstützung durch Erfahrene (Arbeitsklima) ➤ geregelte Arbeitszeiten und Urlaub ➤ Aufstiegschancen ➤ Außerbetriebliche Aktivitäten (z. B. betriebliche Ausflüge, Betriebsfeier) <p>Nutzen Sie diese Argumente bei Ihrer Ansprache der Jugendlichen.</p>	<p>Investieren Sie in Ihre Öffentlichkeitsarbeit, um potenzielle Nachwuchskräfte gezielt anzusprechen. Nutzen Sie die von CHRONOS zur Verfügung gestellten Instrumente (siehe I. C2 Öffentlichkeitsarbeit).</p>

	Handlungsanleitung	Einsatz von Instrumenten
Schritt 3	<p>Zunächst sollten Sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ die Anforderungen an die Ausbildung zusammenstellen, ➤ eine zielgruppenorientierte Stellenbeschreibung des Ausbildungsplatzes formulieren, ➤ die Interessen und Sprache der Jugend beachten, ➤ die einsetzbaren Medien für die Veröffentlichung überprüfen, ➤ die eigenen und/oder bereitgestellten Layouts nutzen und mit „Leben“ füllen und ➤ durch die von Ihnen ausgewählten Informationswege veröffentlichen. 	<p>Bei der Entscheidung, welche Medien Sie einsetzen können, helfen Ihnen die folgenden CHRONOS-Anlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>IV. A2-Anlage-01 Ausbildungspräsentation</i> ➤ <i>IV. A2-Anlage-02 Plakate und Poster</i> ➤ <i>IV. A2-Anlage-03 Ausbildungsbeauftragter</i> ➤ <i>IV. A2-Anlage-04 Betriebs- und Schulpraktikum</i> ➤ <i>IV. A2-Anlage-05 Social Media (Soziale Netzwerkarbeit)</i> ➤ <i>IV. A2-Anlage-06 Einstellungsmappe für Auszubildende oder neue Mitarbeiter</i> ➤ <i>IV. A2-Anlage-07 Internetstellenbörsen</i> <p>Jedes einzelne Instrument wird mit dem Nutzen, den Stärken und Schwächen vorgestellt. Sie erhalten Empfehlungen, wie Sie das Instrument wirkungsvoll einsetzen können.</p>
Schritt 4	<p>Planen Sie, welche Maßnahmen Sie für die Nachwuchsförderung ergreifen wollen.</p> <p>Setzen Sie die festgelegten Maßnahmen Schritt für Schritt um. Beziehen Sie Ihr Mitarbeiter bei der Umsetzung ein.</p>	<p>Nutzen Sie für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen die beiden CHRONOS Arbeitshilfen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Maßnahmenplan zur Umsetzung der Nachwuchsförderung. (siehe <i>IV. A2-Anlage-08</i>) 2.) Maßnahmen-Arbeitsblätter zum Verteilen der Aufgaben an die zuständigen Mitglieder des Betriebs. (siehe <i>IV. A2-Anlage-09</i>)

	Handlungsanleitung	Einsatz von Instrumenten
Schritt 5	<p>Junge Fachkräfte bis zu 25 Jahren können beispielsweise vom „Begabtenförderungswerk berufliche Bildung“ bei ihrer Weiterbildung gefördert werden.</p> <p>Nach herausragend abgeschlossener Berufsausbildung (mindestens Durchschnittsnote 1,9 oder 87 Punkte in der Abschlussprüfung), bestandenem Eignungstest oder auf Vorschlag von Arbeitgeber und/ oder Berufsschule übernimmt das Begabtenförderungswerk die Kosten und Nebenkosten für Weiterbildungsmaßnahmen, die der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung dienen, in einer Höhe von bis zu 5.100,00 Euro.</p>	<p>Weitere Informationen erhalten Sie unter:</p> <p>www.sbb-stipendien.de/weiterbildungsstipendium/leistungen.html</p> <p>Förderfähig sind anspruchsvolle, in der Regel berufsbegleitende, Weiterbildungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Maßnahmen zum Erwerb fachbezogener beruflicher Qualifikationen, ➤ Vorbereitungskurse auf Prüfungen der beruflichen Aufstiegsfortbildung, z. B. Meister/-in, Techniker/-in, Betriebswirt/-in, Fachwirt/-in, Fachkaufmann/Fachkauffrau, ➤ Seminare zum Erwerb fachübergreifender und sozialer Kompetenzen, z.B. Fremdsprachen, EDV, Rhetorik, Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, ➤ berufsbegleitende Studiengänge, die auf der Ausbildung oder der Berufstätigkeit aufbauen.

An wen kann ich mich wenden?

Sofern Sie Fragen haben bzw. Unterstützung suchen, wenden Sie sich an die nachstehenden Ansprechpartner. Diese helfen Ihnen gerne weiter.

Ansprechpartner

HandWerk stiftet Zukunft

Grüntaler Straße 62, 13359 Berlin
 Tel: 030 / 49 30 03-21
 Fax: 030 / 49 30 03-99
 E-Mail: stiftung@stiftung-hsz.de

SHK Lehrstellenhotline

Frau Dipl.-Soz.Päd. Regina Ziems
 Tel: (030) 49 30 03 - 52
 E-Mail: r.ziems@shk-berlin.de

Handwerkskammer Berlin

Katharina Schumann Dipl.-Ing. (FH)
 Tel: 030 / 259 03-343
 Web: <http://www.hwk-berlin.de/ausbildung/fuer-betriebe.html>

oder Externe Anbieter

Impressum

CHRONOS „Die Zeit läuft“

Herausgeber

uve GmbH für Managementberatung
Kalckreuthstrasse 4, 10777 Berlin
Tel.: 030 – 31582-3 E-Mail: sekretariat@uve.de
Homepage: www.uve.de

Autoren

uve GmbH für Managementberatung
Anke Linz
Anika Klug-Winter

Fachliche Begleitung

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin
Im Rahmen des Modellvorhaben zur Bekämpfung
arbeitsbedingter Erkrankungen
Förderschwerpunkt 2009-III: „Demografischer Wandel
in der Bauwirtschaft - Konzepte und Modelle für den
Erhalt und die Förderung der
Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit“

Gestaltung: Anke Linz und Anika Klug-Winter (uve)

Bildnachweis

INQA-Bauen
S. Hofschlaeger, pixelio

