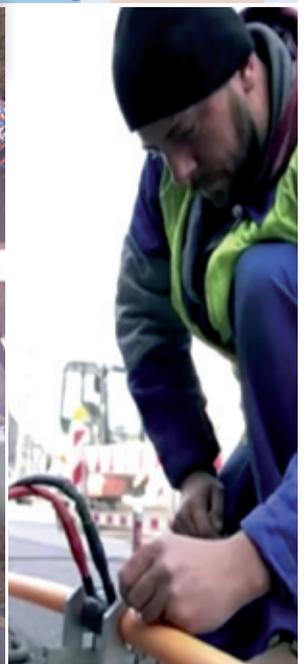
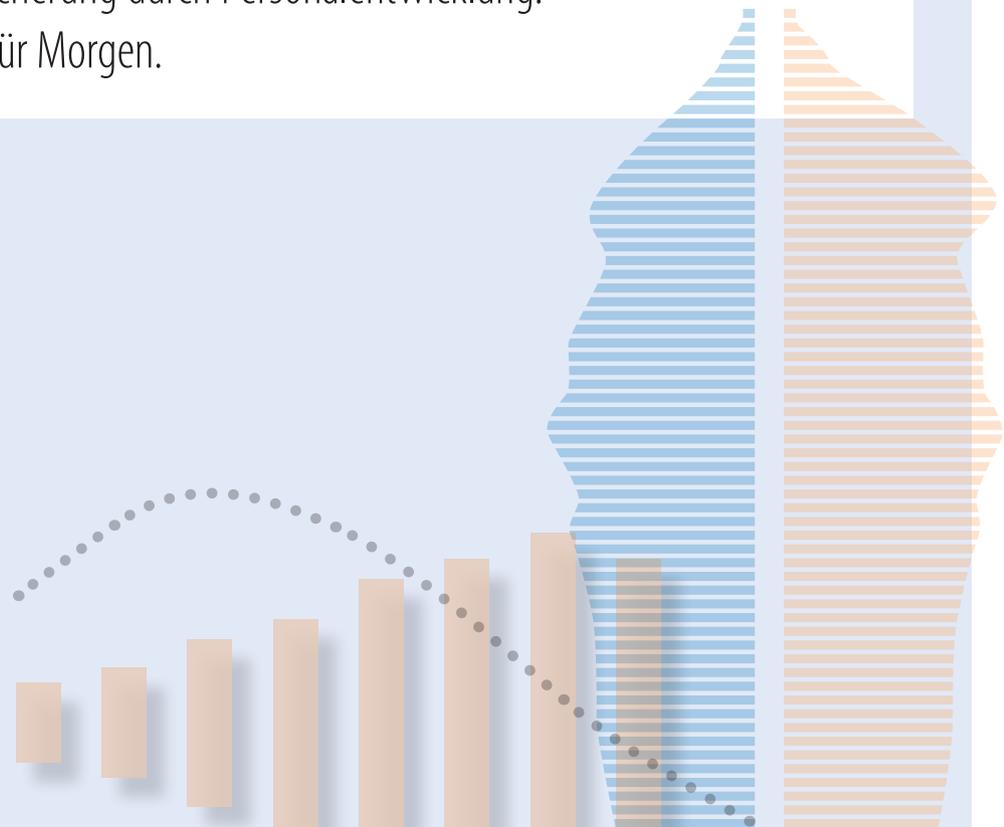




# Zukunft Leitungsbau

## Auftrag Mensch

Fachkräftesicherung durch Personalentwicklung.  
Für Heute. Für Morgen.





### **Impressum**

Rohrleitungsbauverband e.V. (Herausgeber)

Marienburger Straße 15 · 50968 Köln

Telefon: 02 21. 376 68-20

Fax: 02 21. 376 68-60

E-Mail: [info@rbv-koeln.de](mailto:info@rbv-koeln.de)

[www.rohrleitungsbauverband.de](http://www.rohrleitungsbauverband.de)

Registergericht: Amtsgericht Köln

Registernummer: VR 4110

Redaktion: Mario Jahn, Dr. Oliver Stettes

Autorin: Sibylle Kössler, Dr. Oliver Stettes

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

Gestaltung: Dirk Müller, okapidesign

[www.okapidesign.com](http://www.okapidesign.com)

# Inhalt

- 5 Vorwort
- 6 Arbeitsmarkt und Leitungsbau im Wandel
- 10 Motivation zum frühzeitigen Handeln
- 12 Ergänzung betrieblicher Strategien im Leitungsbau  
Lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- 14 Handlungsoptionen für Betriebe im Leitungsbau
- 16 Ihre Werkzeuge für eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung  
Personalmarketing und Personalgewinnung  
Qualifizierung und Training  
Gesundheitsmanagement
- 32 Top-10-Handlungsempfehlungen
- 33 Praktische Hinweise  
Checklisten  
Links, Literaturtipps, Adressen und Ansprechpartner



## Gudrun Lohr-Kapfer, Präsidentin rbv e.V.

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe rbv-Mitglieder,

seit einigen Jahren steht ein immenses Problemfeld nicht nur vor den Toren, sondern auch spürbar in der Mitte unserer Betriebe – Personalmangel als Folge der Demografie mit der Sorge um die Nachwuchssicherung. Unser rbv/BFA-Ausschuss für Personalentwicklung (AFP), der eng mit den Berufsbildungsvertretern des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie kooperiert, hat sich dem Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten für unsere Branche angenommen und Anregungen in dem vorliegenden Leitfaden dargestellt.

Im Fokus steht der Mensch. Der Leitungsbau wird naturgemäß mit einem erheblichen Anteil handfester und praktischer Arbeit ausgeführt. So muss diesem Umstand im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbranchen besondere Beachtung zuteilwerden. Darstellungen mit Interviews von Geschäftsführungen einiger Mitgliedsunternehmen zeigen, inwieweit sich heute schon der Wandel praktisch in den Betrieben auswirkt.

Sicher ist, dass der Mensch in immer stärkerem Maße zur bestimmenden Größe des Erfolgs und der Existenzsicherung unserer Unternehmen wird. Die Politik nimmt sich den strukturellen Problemen immer mehr an. Jedoch können wir nicht auf zeitnahe und ausreichende Verbesserungen und Unterstützungen von dieser Seite bauen und vertrauen. Das bleibt einzig und allein uns als Unternehmern überlassen!

Wichtig ist daher, das Heft des Handelns selbst in die Hand zu nehmen und sich aktiv auf ein veränderndes Umfeld vorzubereiten. Welcher Weg soll in der Personalarbeit eingeschlagen werden? Wir stellen Ihnen mit diesem Leitfaden einen Ansatz vor, der neuen Anforderungen gerecht werden kann und zugleich auch maßgeschneidert ihre betriebliche Strategie ergänzt: Lebenszyklusorientierte Personalpolitik.

Der Leitungsbau muss sich den Herausforderungen stellen. Seine Unternehmen müssen die Struktur und Besonderheiten dieser Branche berücksichtigen.

Wir sind sicher, Ihnen in den folgenden Kapiteln Hilfen und Anregungen mit einem direkten Branchenbezug zu präsentieren: Fokus Mensch – Auftrag heute – Auftrag morgen.

*G. Lohr-Kapfer*



## 6 Arbeitsmarkt und Leitungsbau im Wandel.

### Deutschlands Bevölkerung verändert sich.

Zwischen 2010 und 2030 schrumpft die Wohnbevölkerung in Deutschland um etwa 2,5 Millionen Menschen. Zugleich steigt die Lebenserwartung. Nicht alle Altersgruppen sind von dieser Entwicklung gleichermaßen betroffen: Bei den 20- bis 67-Jährigen fällt der Bevölkerungsschwund besonders groß aus (minus 4,8 Millionen Personen). Kinder und Jugendliche werden rarer (minus 1,8 Millionen). Die Zahl der über 67-Jährigen nimmt dagegen bis 2030 um circa 4,1 Millionen zu. Der Anteil der Bevölkerung mit Zuwanderungshintergrund nimmt zu – unter den 55- bis 64-Jährigen haben weniger als ein Sechstel der Bevölkerung familiäre Wurzeln im Ausland, unter den 35- bis 45-Jährigen gilt dies für fast jeden Vierten und unter den unter-10-Jährigen für jeden Dritten.

### Die Bevölkerungsentwicklung hinterlässt auf dem Arbeitsmarkt ebenso ihre Spuren wie ein verändertes Erwerbsverhalten.

Der Pool potenzieller Arbeitskräfte wird kleiner, auch wenn derzeit noch der Stand der Erwerbstätigkeit Rekordhöhen erklimmt. Der Anteil der älteren Arbeitskräfte nimmt seit Jahren kontinuierlich zu. Die Erwerbstätigkeit von Frauen und Personen, die nach Deutschland zugewandert sind, ist gestiegen.

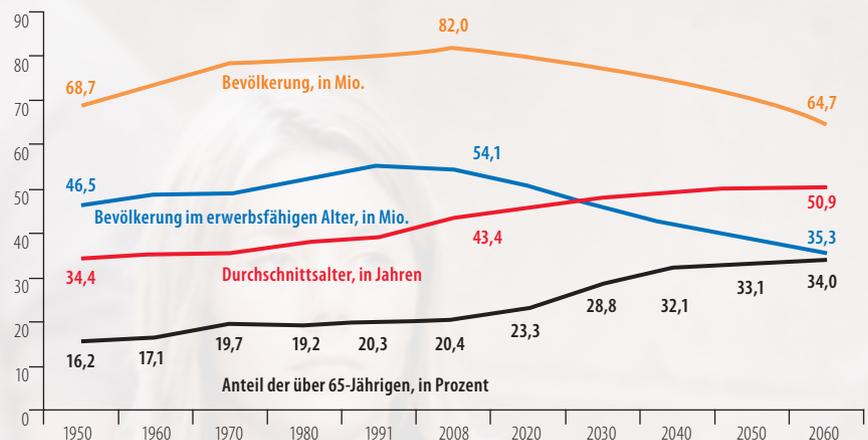
#### Hinweis:

Allgemeine Informationen zum Thema "Demografischer Wandel" finden Sie ab Seite 33 am Ende des Leitfadens .

## Unternehmen erwarten Fachkräftemangel

Demografische Eckdaten Deutschlands | Die Entwicklung der Bevölkerung bis 2060

Quelle: StBA; Var. 1-W1 der 12. koordinierten BVB; IW-Berechnungen



Eine Befragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHT) im Jahr 2010 zeigt, welche Folgen die Unternehmen am meisten fürchten:

- die Überalterung ihrer Belegschaften, sagt jedes dritte Unternehmen
- Fachkräfteengpässe erwartet sogar jedes zweite Unternehmen

Die Alterung der Belegschaft wirft Fragen auf – zum Beispiel:

- Können die Beschäftigten auch noch mit 55 Jahren oder älter ihre Leistung bringen?
- Wie werden sich bei alternden Belegschaften Fehlzeiten und Krankheitskosten entwickeln?
- Was passiert, wenn mehrere Leistungsträger in kurzem Abstand in Rente gehen?

Ihr Weggang reißt Lücken. Nicht überall können sie durch Nachwuchskräfte geschlossen werden. Für viele Unternehmen ist dies bereits heute bittere Realität, die Suche nach geeigneten Auszubildenden ist für so manchen Betrieb eine große Herausforderung.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) zeigt: **In den ersten neun Monaten des Jahres 2012 konnten knapp 33.200 Ausbildungsplätze nicht besetzt werden.** Das waren 12 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. **Betroffen sind vor allem kleine Unternehmen:** Fast ein Drittel der Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten gab 2011 im Qualifizierungsmonitor des Bundeswirtschaftsministeriums an, große Schwierigkeiten zu haben, Auszubildende zu finden.

Alternde Belegschaften und sinkende Anzahl von Nachwuchskräften – nur zwei der Herausforderungen der Zukunft, denen auf Dauer kein Unternehmen entgehen kann. Doch wer das eigene Unternehmen frühzeitig auf diese Veränderungen einstellt, wird die eigene Wettbewerbsfähigkeit stärken und gegenüber anderen Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen!

Welche Entwicklung erwarten Sie?

Wer das eigene Unternehmen frühzeitig auf diese Veränderungen einstellt, wird die eigene Wettbewerbsfähigkeit stärken und Wettbewerbsvorteile erlangen.

# 2019 könnten mehr als 60 % der Erwerbstätigen im Rohrleitungsbau 45 Jahre und älter sein. Wissen Sie, wie sich die Altersstruktur Ihrer Belegschaft verändern wird?

## Hinweis:

Wie kann ich die Entwicklung der Altersstruktur abschätzen? Tipps und Links finden Sie am Ende des Leitfadens.

Der Rohrleitungsbau gehört zum Bauhauptgewerbe und ist stark mittelständisch geprägt. In rund 2.500 Betrieben im Rohrleitungs- und Brunnenbau sind derzeit schätzungsweise 64.000 Personen erwerbstätig. Die Anzahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Rohrnetzbauer und Rohrschlosser ist laut Bundesagentur für Arbeit (BA) von mehr als 40.000 im Jahr 1999 auf knapp 34.000 im Jahr 2010 zurückgegangen. Der Frauenanteil verharrt seit Jahren auf niedrigem Niveau, gerade 0,3 Prozent der angestellten Rohrnetzbauer, Rohrleitungsbauer und Rohrschlosser sind weiblich. Auch der Anteil der Teilzeitkräfte ist in dieser Berufsgruppe sehr gering (5,3 Prozent) (Tabelle 2).

Der Alterungsprozess in dieser Berufsgruppe ist bereits im vollen Gange. Nach Angaben der BA war im Jahr 1999 erst gut jeder fünfte Rohrnetzbauer oder Rohrschlosser 50 Jahre und älter. Elf Jahre später traf dies bereits auf drei von zehn zu. Dabei verdecken die berufsbezogenen Informationen der BA, dass die Alterstruktur der Erwerbstätigen im gesamten Rohrleitungsbau bereits heute besonders alterslastig ist (Abbildung 2).

In der Teilbranche Rohrleitungs-, Brunnen- und Kabelleitungstiefbau (RBK) gehörten im Jahr 2009 mehr als 44 Prozent aller Erwerbstätigen zur Altersgruppe 45plus – 2019 könnten bereits sechs von zehn Erwerbstätige 45 Jahre und älter sein.

Im Tiefbau ohne den RBK waren 2009 fast die Hälfte der Erwerbstätigen 45 Jahre und älter – im Jahr 2009 könnten es schätzungsweise zwei Drittel sein. In keinem anderen Zweig des Baugewerbes sind die Mitarbeiter älter als im Rohrleitungsbau!

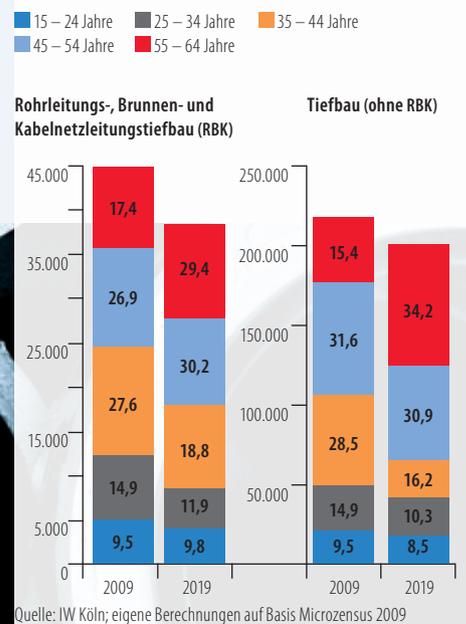
Der Rohrleitungsbau ist nicht nur besonders stark von der Alterung seiner Belegschaften betroffen – in den kommenden zehn Jahren ist auch mit einem erheblichen Rückgang der Beschäftigtenzahl zu rechnen, wenn nicht reagiert wird! Geburtenstarke Jahrgänge erreichen das Renteneintrittsalter, geburtenschwache Jahrgänge sollen sie ersetzen. Die Suche nach gleichwertigen Fachkräften wird zur großen Herausforderung.

Tabelle 2: Berufsordnung 263: Rohrnetzbauer/innen, Rohrleitungsbauer/innen, Rohrschlosser/innen: Beschäftigtenzahl und Beschäftigtengruppen.

	1999	2001	2003	2005	2007	2009	2010
Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte (Anzahl)	40.104	36.984	34.116	32.271	32.642	33.313	33.940
Beschäftigtengruppen (in %)							
Frauen	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
Ausländer	7,6	7,1	6,5	5,8	5,8	5,5	5,3

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2012

Abbildung 2: Altersstruktur im Leitungsbau Erwerbstätige in % aller Erwerbstätigen



Dabei ist der Arbeitsmarkt im Rohrleitungsbau bereits heute eng – der Fachkräfteengpass für viele Betriebe Realität. Die Suche nach qualifizierten Fachkräften über Stellenausschreibungen erweist sich vielerorts als vergeblich und auch die Einschaltung der Arbeitsagenturen verspricht häufig keine Abhilfe. Mit Ausnahme des Januars und Februars 2012 standen den bei der BA gemeldeten offenen Stellen für Fachkräfte zahlenmäßig nicht genügend potenzielle qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen gegenüber (Abbildung 3). Die Folge: Zahlreiche Stellen konnten nicht besetzt werden.

Wer keine Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt findet, kann die künftigen Fachkräfte generell selber ausbilden. Doch auch bei der Berufsausbildung sind schon Veränderungen wahrnehmbar, die es für die Unternehmen schwieriger machen, frei werdende Stellen in Zukunft mit qualifizierten Nachwuchskräften zu besetzen.

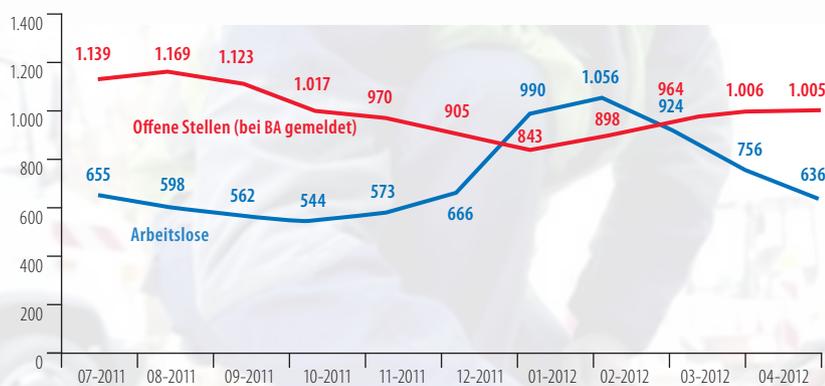
Im Jahr 2011 lag die Anzahl der Auszubildenden für den Beruf Rohrleitungsbauer/in in Handwerksunternehmen mit 609 Jugendlichen zwar auf dem Vorjahresniveau, aber deutlich unter der Anzahl in den Krisenjahren 2008 (-4,8 Prozent) und 2009 (-7,3 Prozent) (Tabelle 3). Im Brunnenbau war der Rückgang noch einschneidender.

Die Ausbildung im Rohrleitungsbau leidet unter Imageproblemen und das trotz guter Verdienstmöglichkeiten während der Ausbildung und günstiger Beschäftigungsperspektiven. Weibliche Auszubildende fehlen komplett.

Vielen jugendlichen Bewerbern fehlt die erforderliche schulische Vorbildung. Die Qualität von Bewerbungsmappen ist häufig mangelhaft. Die Berufsausbildung muss daher mehr leisten als nur die berufliche Qualifizierung.

Die Ausbildung im Leitungsbau leidet unter Imageproblemen. „Für viele Jugendliche und deren Eltern ist die Aussicht, mit der Schippe am Straßenrand gesehen zu werden, unattraktiv.“  
Oliver Fleddermann,  
Geschäftsführer der  
Hermann-Tönjes-GmbH

Abbildung 3: **Arbeitsmarkt im Rohrleitungsbau (Klassifikation der Berufe 2010, Berufskategorie 3432 „Berufe im Rohrleitungsbau“)** Zum Beispiel: Rohrleitungsmonteure, Rohrnetzbauer und -schlosser, Rohrnetzplaner und -techniker, Hochdruckrohrschlosser, ISO-Vorrichter, Pipelinebauer, Pipeline-Ingenieur, Rohrnetzingenieur



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2012

Tabelle 3: **Auszubildende und Neuabschlüsse im Leitungsbau**

	2008	2009	2010	2011
<b>Rohrleitungsbauer/in</b>				
Anzahl zum 31.12.	633	657	609	609
Neuabschlüsse im Kalenderjahr	261	294	270	279
<b>Brunnenbauer/in</b>				
Anzahl zum 31.12.	156	171	138	123
Neuabschlüsse im Kalenderjahr	72	69	54	48

Quelle: BiBB

## <sup>10</sup> Motivation zum frühzeitigen Handeln

Eine Vielzahl von Unternehmen haben die Notwendigkeit zum Handeln schon länger erkannt, Lösungsansätze entwickelt und vielerorts bereits erfolgreich umgesetzt. Auch wenn kleine und mittlere Unternehmen keine großen Personalabteilungen oder Mitarbeiterstäbe haben, die sich ausschließlich der Frage widmen, wie moderne Personalentwicklung in Zeichen des demographischen Wandels aussehen sollte, ist völlig klar:

Sie, die Geschäftsführung und die Verantwortlichen in den kleinen und mittleren Unternehmen im Rohrleitungsbau wie auch in anderen Branchen kommen nicht umhin, sich mit den Konsequenzen auseinanderzusetzen.

Wie kann ich dem drohenden oder bereits spürbaren Fachkräfteengpass begegnen?

Wie passe ich die Qualifikationen meiner Beschäftigten an neue Herausforderungen an?

Wie kann ich das Wissen von ausscheidenden Beschäftigten besser im Unternehmen halten?

Wie kann ich mit alternden Belegschaften gesund, motiviert und produktiv das gesetzliche Renteneintrittsalter von 65 oder 67 Jahren erreichen?

Angemessene Antworten zu finden, erfordert die Bereitschaft, sich die Zeit für diese Fragen zu nehmen – auch ohne Personalabteilung oder Mitarbeiterstab!

Konsequentes, frühzeitiges Handeln ist eine betriebliche Investition!

Es bringt dem einzelnen Betrieb gleich in mehrfacher Hinsicht Nutzen und Erträge:

- Sie steigern Ihre Attraktivität als Arbeitgeber – der Aufbau einer „Arbeitgeber-Marke“ braucht seine Zeit.
- Sie reduzieren präventiv die Anzahl von Fehltagen und krankheitsbedingte Ausfallkosten – Gesundheitsförderung fängt nicht ab einem Alter von 50 Jahren an.
- Sie senken Rekrutierungskosten und vermeiden Auftragseinbußen, weil Sie qualifizierte Fachkräfte gewinnen und an das Unternehmen binden können.
- Sie steigern die Attraktivität Ihres Betriebs für potenzielle Teilhaber und Betriebsnachfolger, denn Sie machen das Unternehmen zukunftsfest.
- Sie werden für Lieferanten, Kooperationspartner und Kunden ein langfristig glaubhafter Geschäftspartner, mit dem gemeinsam komplexe Aufgaben bewältigt werden können.
- Sie erhöhen Ihre Attraktivität gegenüber Banken und können günstigere Konditionen bei einer Kreditvergabe erzielen.

Dies alles kann auch ohne Personalabteilung oder Mitarbeiterstab gelingen. Jedes kleine und mittlere Unternehmen muss den für sich geeigneten Weg finden, Mitarbeiter gewinnen und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft entwickeln.

Ihr mittel- bis langfristiger Erfolg hängt davon ab, ob man Ihren Betrieb als attraktiven Arbeitgeber wahrnimmt – denn qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Basis für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Angemessene Antworten zu finden, erfordert auch von Ihnen die Bereitschaft, sich die Zeit für diese Fragen zu nehmen.

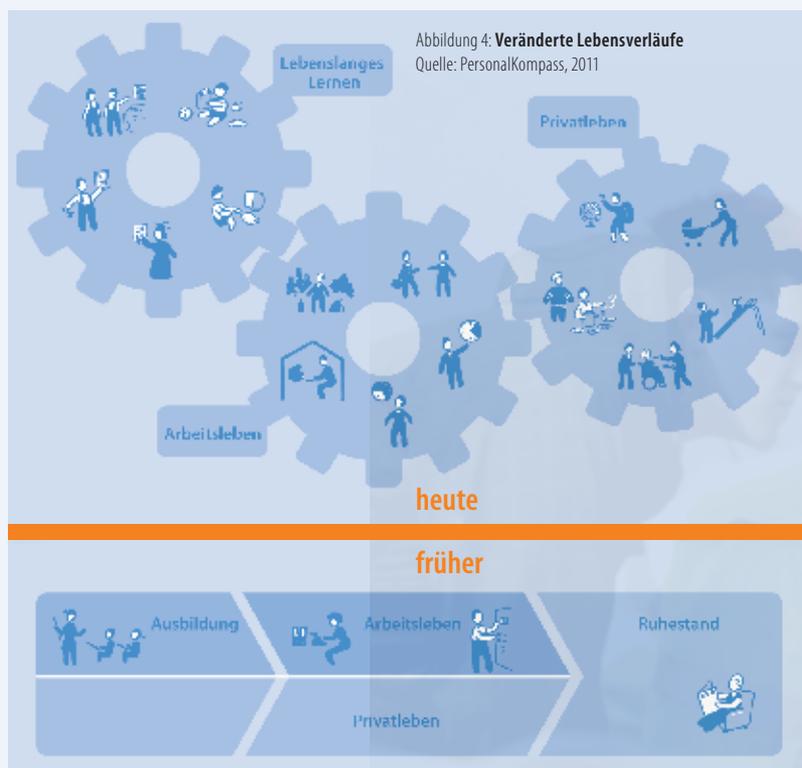
Sichern Sie die Betriebsnachfolge mit einer zukunftssichernden Personalpolitik!



## 12 Ergänzung betrieblicher Strategien im Leitungsbau Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Das Konzept einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung berücksichtigt, dass die Beschäftigten im Verlauf des gesamten beruflichen Lebens unterschiedliche Ereignisse erleben, die ganze Lebensabschnitte markieren. Dies kann die Einstellung und Ausbildung in einem Unternehmen sein, die Entwicklung von Kompetenzen durch eine größere Weiterbildung, entscheidende Karriereschritte oder die letzte Phase vor Austritt aus dem Betrieb – sei es bei Erreichen des Renteneintrittsalters oder bei einem freiwilligen oder erzwungenen Ausscheiden. Das Konzept basiert auf den bewährten Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung. Sie müssen das Rad nicht neu erfinden!

Aber vielleicht haben Sie es schon in Ihrem privaten Umfeld festgestellt. Seit den 1980er Jahren ist Bewegung in die Lebensgestaltung der Menschen gekommen: Der „Standard“-Lebenslauf mit seiner klassischen Dreiteilung in Ausbildung, Beruf und Ruhestand wird immer seltener. Stattdessen werden die Übergänge zwischen den Phasen von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Renteneintritt mit Ruhestand durchlässiger und sind mittlerweile stärker miteinander verzahnt (Abbildung 4). Früher begann die Bildungszeit mit der Einschulung und endete mit dem Abschluss von Ausbildung oder Studium – heute muss sich der Mensch sein ganzes Leben lang weiterbilden. Zugleich verschwimmen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben – viele müssen und wollen berufliche Anforderungen mit den Verpflichtungen und Wünschen in Einklang bringen, die sich aus dem privaten und familiären Umfeld ergeben.



Moderne Personalentwicklung, die den Mitarbeiter und zugleich die Unternehmensinteressen berücksichtigen möchte, sollte die Lebensphasen der Beschäftigten in den Blick nehmen:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden sich allerdings in unterschiedlichen Lebensphasen
- Lebensphasen verändern sich – die und der Einzelne treten zu unterschiedlichen Zeitpunkten in bestimmte Lebensphasen ein

So mag der eine im Alter von 35 Jahren beruflich voll durchstarten wollen, während ein anderer sich gerne mehr um seine gerade gegründete Familie kümmern möchte. Und so manche 50-jährige Fachkraft möchte in der noch verbleibenden Restlebensarbeitszeit noch neue berufliche Herausforderungen angehen, benötigt hierfür aber eine Auszeit für eine Weiterbildung. Andere werden hingegen, trotz teilweise körperlich schwieriger Arbeiten, auf den Erhalt ihrer Gesundheit bedacht sein, um bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters arbeitsfähig zu bleiben. Dritte wiederum müssen die Pflege eines Angehörigen organisieren.

Kennen Sie die Wünsche und Anforderungen Ihrer Mitarbeiter?



#### Hinweis:

In diesem Kapitel lernen Sie ein Personalentwicklungskonzept kennen, das bei Ihren konkreten betrieblichen Problemen ansetzt und Ihre individuellen Möglichkeiten berücksichtigt.

Das Konzept wurde vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) entwickelt und bietet auch kleinen und mittleren Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz, mit dem die betriebliche Strategie ergänzt werden kann.

Mit einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung können Sie das Ziel verfolgen, ihre Mitarbeiter durch passende Rahmenbedingungen und Förderstrukturen in jeder Lebensphase leistungsfähig und leistungsbereit zu halten. Das Konzept orientiert sich an Ihrem aktuellen betrieblichen Bedarf. Zugleich stellt es die Personalarbeit in einer sehr flexiblen Art auf die beruflichen und privaten Herausforderungen der Mitarbeiter ein. Konkret bedeutet dies: Personalentwicklungsmaßnahmen richten sich nicht mehr nur an (potenzielle) Spitzenkräfte, die die Karriereleiter erklimmen, oder eine bestimmte Altersgruppe, sondern an die ganze Belegschaft, damit sie insgesamt motivierter und produktiver zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Das Konzept baut auf vorhandenen Strukturen und Personalinstrumenten der Unternehmen auf. Das bedeutet: **All das, was Sie kennen, was Sie schon anwenden und was sich in der Praxis bewährt hat, kann mit integriert werden.**

Ein wichtiger Baustein der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ist die beständige Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen und deren Aktivierung. Ziel ist es, die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen zu fördern und davon zu profitieren. **Im Rohrleitungsbau mit den hohen Anforderungen an Zertifizierungen ist die lebenslange Qualifizierung der Mitarbeiter von besonders hoher Bedeutung.**

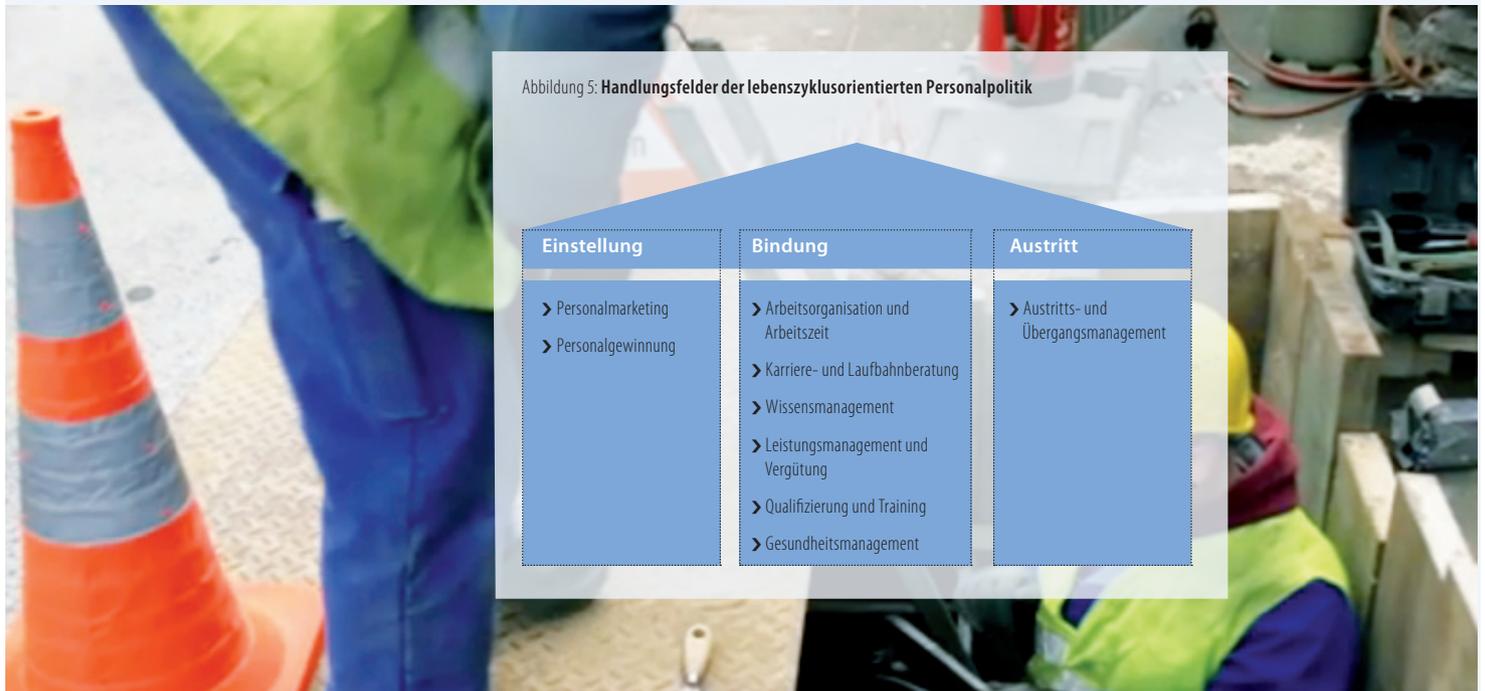
Wo können Sie mit einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung ansetzen?

Wählen Sie als Ansatzpunkte für Ihr betriebliches Handeln die drei Säulen Einstellung, Mitarbeiterbindung und Austritt (Abbildung 5).

Die Maßnahmen, die Sie auswählen und anwenden möchten, sollten dort ansetzen, wo Sie konkreten Handlungsbedarf sehen! Haben Sie aber im Blick, dass im Zeitablauf andere Aspekte und Themen bedeutsam werden, können Sie Ihre Prioritäten eventuell entsprechend verändern.

Abbildung 5: Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik

Einstellung	Bindung	Austritt
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personalmarketing</li> <li>➤ Personalgewinnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeitsorganisation und Arbeitszeit</li> <li>➤ Karriere- und Laufbahnberatung</li> <li>➤ Wissensmanagement</li> <li>➤ Leistungsmanagement und Vergütung</li> <li>➤ Qualifizierung und Training</li> <li>➤ Gesundheitsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Austritts- und Übergangsmangement</li> </ul>



Voraussetzung für die effektive Anwendung spezifischer Personalinstrumente und deren Wirtschaftlichkeit ist die Kenntnis, dass heutige und künftige Problemlagen bekannt sind. Dazu ist auch erforderlich zu wissen, wie sich die Altersstruktur der Belegschaft verändert, welche Zugänge und Abgänge zu erwarten sind oder wie sich die Belastungssituation auf bestimmten Arbeitsplätzen oder bei bestimmten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt.

Personalpolitische Instrumente können nur dann die erhoffte Wirkung entfalten, wenn die Geschäftsleitung hinter den Maßnahmen steht und ihr eigenes Führungsverhalten darauf ausrichtet. Nur dann werden auch Ihre Führungskräfte das lebensphasenorientierte Personalentwicklungskonzept mittragen.

Die ausgewählten und umgesetzten Maßnahmen sollten widerspruchsfrei sein und nicht gegeneinander wirken. Nicht alle Instrumente passen zueinander. Dabei ist es wichtig, nicht nur auf die Wirkungen zu achten, die man mit einer Maßnahme anstoßen möchte, sondern seinen Blick auch darauf zu richten, welche unbeabsichtigten nachteiligen Wirkungen auftreten könnten.

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Auch für Sie! „Der Mensch steht an erster Stelle“, so das Credo von Armin Jordan, Vorsitzender des rbv/BFA-Ausschuss für Personalentwicklung AfP

**Hinweis:**

Die im Folgenden beschriebenen Handlungsempfehlungen haben weder einen Anspruch auf Vollständigkeit, noch können sie in jedem Unternehmen gleichermaßen angewendet werden. Vielmehr möchten wir Ihnen Anregungen geben, wie Sie die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen können. Wir möchten Ihnen konkrete Tipps für die Unternehmenspraxis aufzeigen – letztlich liegt die Verantwortung bei Ihnen!

## 16 Ihre Werkzeuge für eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung

In Gesprächen mit Mitgliedsunternehmen des rbv e.V. hat sich gezeigt, dass die folgenden drei konkreten Handlungsfelder für den Rohrleitungsbau derzeit besonders relevant sind:

Wie gewinne ich Personal?

- **Personalmarketing, Personalgewinnung**

Wie qualifiziere ich mein Personal?

- **Qualifizierung und Training**

Wie halte ich mein Personal fit?

- **Gesundheitsmanagement**

Anhand konkreter Aktivitäten zeigen wir Ihnen im Folgenden, wie Sie diese Themen in Ihrem Unternehmen angehen können. Sie sollten allerdings auch in den anderen Handlungsfeldern aktiv werden, wenn bei Ihnen Handlungsbedarf existiert:

### *Arbeitsorganisation und Arbeitszeit*

Mit flexiblen Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodellen können Unternehmen grundsätzlich die Voraussetzungen schaffen, dass individuelle Bedarfslagen und Wünsche mit den betrieblichen Anforderungen ausbalanciert werden können. Die Tätigkeit auf Baustellen schränkt die Möglichkeiten im Leitungsbau ein, allerdings eröffnen sich in Bürotätigkeiten unter Umständen hier Handlungsspielräume. Unabhängig können Sie auch durch die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen Ihren Mitarbeitern Optionen schaffen, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln.

### *Karriere- und Laufbahnplanung*

Die Anforderungen an den Job, Lebenswürfe und Entwicklungsziele verändern sich im Lauf des Lebens und sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Auch die Gestaltung der Laufbahn eines Mitarbeiters sollte indivi-

duell erfolgen. So erhalten und steigern Sie die Motivation und motivieren Ihre Mitarbeiter, Veränderungen positiv gegenüberzustehen.

### *Wissensmanagement*

Wie fördere ich den Austausch von Erfahrungswissen zwischen den Mitarbeitern? Die Suche nach geeigneten Antworten auf diese Frage ist nicht nur mit Blick auf den Austritt erfahrener Fachkräfte aus dem Unternehmen sinnvoll, sondern ebenso mit Blick auf die tägliche Praxis. Ein effektives Wissensmanagement kann maßgeblich zur höheren Leistungsfähigkeit Ihres gesamten Betriebes beitragen.

### *Leistungsmanagement und Vergütung*

Wir arbeiten nicht nur für Geld, aber natürlich auch für Geld. Wie Sie Ihr Entgeltsystem gestalten, in welchem Umfang Sie auch Sachleistungen oder Handlungsspielräume einräumen, ob Sie Ihre Mitarbeiter auf die Unternehmensziele verpflichten und vieles mehr, all dies beeinflusst die Motivation von Beschäftigten. Beachten Sie dabei, dass die Menschen unterschiedlich auf die Anreize reagieren, die Sie mit dem Leistungsmanagement und dem Vergütungssystem setzen. Allerdings können Sie damit auch Mitarbeiter mit bestimmten Vorlieben für das Unternehmen gewinnen.

### *Austritts- und Übergangsmangement*

Eine professionelle Abwicklung des Austritts aus einem Unternehmen bewahrt wertvolles Erfahrungswissen, das andernfalls verlorenzugehen droht. Zudem erfahren Sie viel darüber, wie Mitarbeiter Ihr Unternehmen einschätzen. Sie können damit im Guten auseinandergehen, selbst wenn Sie die Kündigung ausgesprochen haben.

**Für ausführliche Informationen empfehlen wir Ihnen den Blick in den PersonalKompass:**

Wie Sie den PersonalKompass beziehen können, erfahren Sie auf Seite 34, Punkt 3.

Das Unternehmen zeichnet sich durch eine relativ junge Belegschaft aus. Der Altersdurchschnitt der insgesamt 50 Beschäftigten liegt bei ca. 38 Jahren. Derzeit absolvieren zwei Jugendliche eine Berufsausbildung im Rohrleitungsbau, ein weiterer im Straßenbau.

Die familiäre und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur wirkt sich auch auf die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb aus. Die Fluktuation ist gering, die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen bis zum Erreichen des Rentenbezugs treu.

Die Möglichkeiten, auf dem regionalen Arbeitsmarkt im Beruf des Rohrleitungsbauers ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen, sind aus Sicht von Oliver Fleddermann, dem Geschäftsführer begrenzt. Um ausreichend erfahrene Arbeitskräfte auf den Baustellen einsetzen zu können, ist das Unternehmen erstens dazu übergegangen, Berufsumsteiger als Helfer einzustellen. Diese sammeln in ihrer Tätigkeit auf den Baustellen die notwendigen beruflichen Erfahrungen und werden durch Lehrgänge weitergebildet. Nach Besuch eines Lehrganges erfolgt regelmäßig ein Austausch mit den Teilnehmern, um wichtige Anregungen für andere Mitarbeiter ableiten zu können (z. B. beim Einsatz von Messgeräten oder den Möglichkeiten durch neue Geräte). Diese Strategie hat sich für die Hermann-Tönjes-GmbH als so erfolgreich herausgestellt, dass mittlerweile rund 70% der gewerblichen Arbeitskräfte umgeschulte Berufsumsteiger sind.

Das Unternehmen setzt seit zehn Jahren verstärkt auf die Ausbildung im Betrieb. Oliver Fleddermann, sieht hier auch die größte personalpolitische Herausforderung für die Hermann-Tönjes-GmbH. Denn nicht in jedem Jahr konnten neue Auszubildende gewonnen werden. Die Ursache hierfür sieht er insbesondere in einem vergleichsweise schlechten Image der Berufe im Rohrleitungsbau, aber auch in der Baubranche bei Jugendlichen und Eltern. Und dies trotz der relativ günstigen Einkommensperspektiven im Rohrleitungsbau, auch bereits als Auszubildender, und einer günstigen Zukunftsperspektive. Erschwerend kommt hinzu, dass die schulische Vorbildung der jugendlichen Bewerber kontinuierlich gesunken ist. Viele Jugendliche könnten zwar sehr gut arbeiten, hätten aber aufgrund der schulischen Defizite häufig Schwierigkeiten in der Berufsschule.

Um dem Bewerbermangel zu begegnen, sucht der Betrieb neben der prominenten Platzierung seines Interesses auf seiner Homepage im Internet aktiv nach Bewerbern über Anzeigen in der regionalen Presse, die Arbeitsagentur und das Angebot von Ferien- und Schulpraktika. Oliver Fleddermann betont auch die grundsätzlich guten Erfahrungen, die das Unternehmen mit diesen zuvor arbeitslosen Bewerbern mit schulischen Defiziten gemacht hat, die das Einstiegsqualifizierungsjahr (EQJ) nutzen – auch wenn diese während ihrer Berufsausbildung Unterstützung bedürfen, um den Anforderungen der Berufsschule gerecht zu werden. Denn die Betroffenen sind für die Chance, die das Unternehmen ihnen eröffnet hat, dankbar und erweisen sich in der Regel in der Folgezeit als loyale und motivierte Mitarbeiter.



### Kurzprofil

Die Hermann-Tönjes GmbH mit Sitz in Hude, Niedersachsen, ist ein mittelständisches, regional verwurzeltes Familienunternehmen mit rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das 1963 gegründet wurde und in zweiter Generation von Oliver Fleddermann geleitet wird. Der Betrieb ist schwerpunktmäßig im Rohrleitungsbau für die Gas-, Wasser-, Strom- und Fernwärmeversorgung aktiv und hat diesen Schwerpunkt in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut. Kanal- und Straßenbauarbeiten ergänzen das Leistungsportfolio der Hermann-Tönjes GmbH.

### Zu den wichtigsten Lehren gefragt, nennt Oliver Fleddermann:

**Ausbilden!** Durch eigene Ausbildung kann ein Beschäftigter an das Unternehmen gewöhnt werden, vielseitige Tätigkeiten tragen dazu bei, dass Auszubildende gefordert und damit gefördert werden.

Sich intensiv mit Arbeitgeberservice bei der Arbeitsagentur auseinandersetzen.

Den Austausch mit Schulleitern suchen und den Kontakt zu sonstigen kommunalen bzw. lokalen Einrichtungen aufnehmen, die sich um Jugendliche mit besonderem Förderbedarf kümmern.

## Wie gewinne ich Personal?

Heute sind es häufig nicht die Unternehmen, die aus einer großen Auswahl an Kandidaten ihre neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen können – mehr und mehr können sich Bewerber das für sie attraktivste Unternehmen aussuchen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen aktives Personalmarketing und Personalgewinnung immer mehr an Bedeutung. Wenn Sie sich den damit verbundenen Aufgaben systematisch widmen, werden Sie es auch in Zukunft schaffen, qualifiziertes und motiviertes Personal zu finden, an sich zu binden und damit ihr erfolgreiches Fortbestehen zu sichern.

Werden Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber! Jedes Unternehmen – gleich welcher Größe – sollte für sich den Stellenwert seiner Beschäftigten definieren und die Eigenschaften identifizieren, die seine Attraktivität als Arbeitgeber für bestehende und potenzielle Mitarbeiter ausmachen. Je genauer Sie Ihr Unternehmen selbst kennen, desto überzeugender kann die Bewerberansprache sein.

- Welche Werte vertritt Ihr Unternehmen?
- Sind die Betriebsstrukturen flach oder hierarchisch?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten können Sie bieten?
- Gibt es Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben?
- Hat Ihr Unternehmen Standortvorteile, beispielsweise durch einen hohen Freizeitwert? Fördern Sie soziales Engagement?
- Auch eine faire Bezahlung und interessante Sozialleistungen, ein angenehmes Arbeitsklima oder attraktive Arbeitsbedingungen können als Argumente für die Attraktivität als Arbeitgeber genutzt werden.

Betonen Sie die Stärken, mit denen sich Ihr Unternehmen positiv von der Konkurrenz abhebt. Diese Faktoren sollten Sie dann kontinuierlich auf- und ausbauen und nach innen und außen kommunizieren, damit die unerwünschte Fluktuation so gering wie möglich gehalten wird.

Viele Betriebe nehmen an Wettbewerben teil, die ihre Personalpolitik als Ganzes oder auch Teilbereiche wie zum Beispiel Weiterbildung auszeichnen. Solche Arbeitgeberauszeichnungen werden von potenziellen Mitarbeitern wahrgenommen und fließen in deren Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung ein.

## Mögliche Aktivitäten

### *Werben Sie für die Berufsausbildung im Leitungsbau*

Um Mitarbeiter für sich zu gewinnen, müssen Sie die Erwartungen und Bedürfnisse der potenziellen Bewerber kennen. Hierzu können neue Mitarbeiter oder auch Schüler und Absolventen bei regionalen Jobbörsen und Messen befragt werden. Regelmäßige Erhebungen von Forschungs- und Meinungsforschungsinstituten, von Verbänden und Unternehmen sowie von staatlichen Einrichtungen zeigen Ihnen Trends auf, worauf die Bewerber bei ihrem künftigen Arbeitgeber Wert legen; zum Beispiel darauf, dass ihre spezifische Lebenssituation berücksichtigt wird, dass sie flexible Arbeitszeiten und Telearbeit praktizieren können, dass ein gutes Betriebsklima herrscht oder dass sie sich weiterentwickeln können.

Welche Gründe sprechen aus Sicht der Jugendlichen für eine Ausbildung im Baugewerbe?

- Spaß an der Arbeit
- Gute Berufsperspektiven
- Erlernte Fertigkeiten können auch im privaten Umfeld angewendet werden
- Höhe der Ausbildungsvergütung (Abbildung 6)

Welche Gründe sprechen aus Sicht der Unternehmen für die Ausbildung?

- Sie können vorausschauend Ihren Fachkräftebedarf von morgen sichern.
- Sie können künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits genau kennenlernen und erproben.
- Sie erhalten eine finanzielle Förderung der SOKA-Bau für einen gewerblichen Auszubildenden zum Beispiel von bis zu rund 28.000 Euro.
- Erstattung von Ausbildungsvergütungen Pauschale Förderung zur Abdeckung des Arbeitgeberanteils an Sozialversicherungsbeiträgen
- Erstattung von überbetrieblichen Ausbildungskosten

## Kennen Sie Gründe, die aus Sicht der Unternehmen für die Ausbildung sprechen?

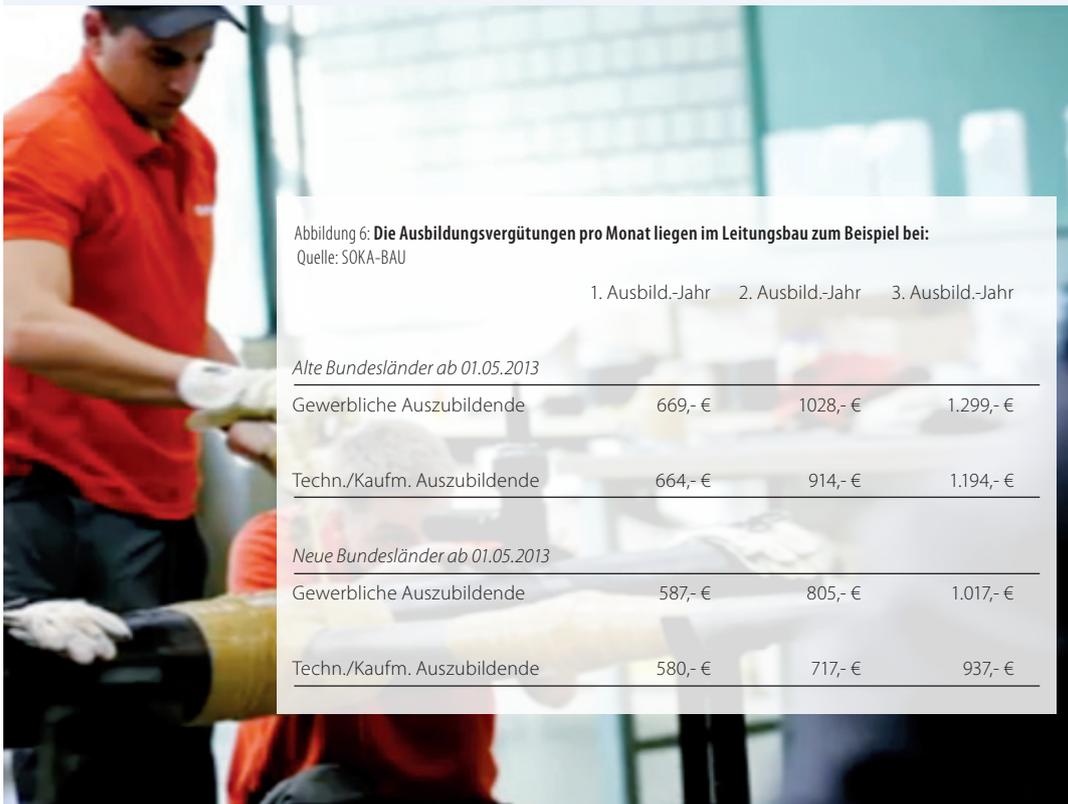


Abbildung 6: Die Ausbildungsvergütungen pro Monat liegen im Leitungsbau zum Beispiel bei:  
Quelle: SOKA-BAU

	1. Ausbild.-Jahr	2. Ausbild.-Jahr	3. Ausbild.-Jahr
<i>Alte Bundesländer ab 01.05.2013</i>			
Gewerbliche Auszubildende	669,- €	1028,- €	1.299,- €
Techn./Kaufm. Auszubildende	664,- €	914,- €	1.194,- €
<i>Neue Bundesländer ab 01.05.2013</i>			
Gewerbliche Auszubildende	587,- €	805,- €	1.017,- €
Techn./Kaufm. Auszubildende	580,- €	717,- €	937,- €

### Hinweis:

Ausführliche Informationen zur Förderung der beruflichen Ausbildung am Bau finden Sie unter : [www.soka-bau.de](http://www.soka-bau.de)

Mehr Informationen zu den Vorteilen einer Ausbildung im Bau finden Sie in der SOKA-Bau-Studie

Umfassende Informationsangebote des rbv finden Sie im Kapitel Praktische Hinweise.

Für Jugendliche, die sich für einen Ausbildungsplatz im Baugewerbe interessieren, ist das Internet heute die wichtigste Informationsquelle. Ein attraktiver Internetauftritt verschafft Ihnen Aufmerksamkeit. Achten Sie auf eine zielgruppengerechte Gestaltung der Stelleninformationen: Sprechen Sie die Sprache der Bewerber und stellen Sie klar heraus, warum es sich lohnt, sich gerade in Ihrem Betrieb zu bewerben.

### *Stelleninformationen und Stellenanzeigen richtig gestalten*

Nicht nur die Inhalte der Stellenanzeige sind wichtig – wesentlich entscheidender ist oft die Gestaltung. Eine Stellenanzeige ist wie Werbung. Das Unternehmen wirbt um neue Mitarbeiter und will sie davon überzeugen, dass das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver ist als die Konkurrenz.

Der Stil sollte der Zielgruppe entsprechend gewählt werden. Vermeiden Sie Fachausdrücke, wenn diese der Zielgruppe nicht geläufig sind. Ein sehr häufig in Stellenanzeigen verwendeter Stil sind Aufzählungen. Je kürzer die Sätze sind, desto aktiver und moderner wirkt die Stellenanzeige. Lange Schachtelsätze hingegen kommen beim Leser veraltet an – und diese Eigenschaften bringt er dann auch mit dem Unternehmen in Verbindung. Die direkte Ansprache des Lesers weckt eher Interesse als passive Formulierungen. Versetzen Sie sich in die Lage des Bewerbers: Was kann gerade Ihr Unternehmen aus seiner Sicht bieten? Suchen Sie flexible, ambitionierte Fachkräfte, dann werben Sie zum Beispiel mit abwechslungsreichen Tätigkeiten, in denen die Bewerber ihre Potenziale nutzen und entwickeln können.

#### **Hinweis:**

Mehr Informationen zur Ausbildungs- und Bewerbersituation im Bau finden Sie in der Studie des F.A.Z.-Instituts und der SOKA-Bau.

Wie Sie Stelleninformationen und Stellenanzeigen richtig gestalten und was Sie zusätzlich beachten sollten, können Sie der Broschüre „Lehrlinge finden – Lehrlinge binden. Vom Betriebspraktikum zum Lehrvertrag“ entnehmen.

Informationen zum Bezug der Studie und Broschüre finden Sie auf Seite 34 am Ende des Leitfadens.

Umfassende Informationsangebote des rbv finden Sie im Kapitel Praktische Hinweise.

Werden Sie ein attraktiver Arbeitgeber!

### **Gestalten Sie aktiv Unternehmens- und Führungskultur**

Die hohe Bedeutung der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsklimas für die Mitarbeitergewinnung und -bindung ist nicht zu unterschätzen. Eine kooperative Arbeitsatmosphäre entsteht nur dann, wenn Geschäftsführung und Beschäftigte Vertrauen aufbauen und dieses pflegen. Dem Vertrauensaufbau und der Vertrauenspflege sollten Sie eine hohe Priorität einräumen! Um ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsklima aufzubauen, ist es notwendig, dass Sie zusammen mit den Führungskräften sich einig sind, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt werden sollen. Die Entwicklung von Führungsgrundsätzen oder -leitlinien hilft Ihnen hierbei und schafft Verbindlichkeit. Dabei sollten Sie den betrieblichen Führungsstil klar benennen und so eindeutig wie möglich formulieren. Schriftlich niederlegen ist das Eine, tatsächliches Handeln das Andere. Grundsätze müssen verlässlich gelebt werden.

### **Führungsgrundsätze: Zwei Beispiele**

#### **Informationen weitergeben**

Die Führungskräfte sind verantwortlich für eine umfassende, zeitnahe Information und für offene und direkte gegenseitige Kommunikation, um Entscheidungen und Zusammenhänge transparent und nachvollziehbar zu machen. Führungskräfte verstehen Kommunikation als ein wesentliches Führungsinstrument. Sie kennen den Motivationsfaktor von Information: Gut informierte Mitarbeiter sind zufriedener mit ihrer Arbeitssituation und daher meist auch produktiver.“

### **Selbstständigkeit fördern**

Sie als Geschäftsführung, die Baustellenleiter und Meister Ihres Betriebes vertrauen ihren Beschäftigten und trauen ihnen gleichzeitig viel zu. Sie schaffen Freiraum für Eigeninitiative und Selbstständigkeit und bewerten Fehler als Chance zum Lernen für alle Beteiligten. Sie fördern damit die Eigenverantwortung der Beschäftigten und die Bereitschaft, Entscheidungen im eigenen Arbeitsbereich zu treffen.

### **Kooperieren Sie mit Schulen**

Schülerpraktika sind ein wichtiges Instrument, um künftige Auszubildende und Fachkräfte zu rekrutieren. Praktika nutzen aber beiden: den Unternehmen zur Nachwuchsgewinnung und den Schülern zur Berufsorientierung. Im besten Fall können beide Seiten frühzeitig feststellen, ob sie zusammenpassen. Es gibt verschiedene Arten von Schülerpraktika: verpflichtende Schülerbetriebspraktika, freiwillige berufsorientierende Praktika oder Ferienpraktika. Die Dauer variiert von einer bis drei Wochen. In einigen Bundesländern gibt es auch regelmäßige Praxistage im Rahmen des Schulunterrichts.

**Binden Sie Ihre Auszubildenden mit in die Betreuung ein, um den Praktikanten den Einstieg zu erleichtern.** Ganz wichtig: Bieten Sie den Schulen in Ihrer Region aktiv an, Schülerpraktika in Ihrem Unternehmen durchzuführen. Geben Sie den Schulen Informationen über Ihr Unternehmen und über Ausbildungsmöglichkeiten sowie Berufsbilder. Lassen Sie eventuell einen Kollegen gemeinsam mit einem Auszubildenden in der Schule aus erster Hand informieren.

Für die Nachwuchsgewinnung und zur Verbesserung des Arbeitgeberimages bieten sich auch Schule-Wirtschaft-Projekte an. Die Kooperation von Schulen und Unternehmen kann dabei sehr vielfältig gestaltet sein.

„Berufsbilder und Ausbildungsmöglichkeiten im Rohrleitungsbau sind bei Schülern und Lehrern noch zu wenig bekannt und zudem wenig populär“.  
Frank Widdig, Geschäftsführer der Widdig Rohrleitungsbau GmbH.

**Tipp: Kooperationen mit Schulen überwinden Vorurteile und geben Einblicke in die beruflichen Perspektiven im Leitungsbau.**

#### **Beispiele für Schule-Wirtschaft-Projekte**

- Projektwochen oder dauerhafte Schulprojekte
- Praktika für Schüler und Lehrer
- Fortbildungsmaßnahmen für Lehrer
- Betriebsbesichtigungen
- Schulpatenschaften, „Adoption einer Schule“
- Unterrichtsgestaltung: Vorträge halten, Unterrichtsmaterialien zur Verfügung stellen, Unterrichtseinheiten durchführen
- Bewerbertraining
- Tag der Offenen Tür
- Teilnahme am Girls'-Boys' Day

Weitere Ideen und Tipps finden Sie unter [www.schule-wirtschaft.de](http://www.schule-wirtschaft.de).

#### **Stellen Sie den Kontakt zu (Fach-)Hochschulen in der Region her**

Kooperationen mit Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien bieten die Chance, sich bei Studierenden als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und einander frühzeitig kennenzulernen. Darüber hinaus fördern und systematisieren sie den Wissenstransfer von den Hochschulen ins Unternehmen. Der Erfolg zahlreicher bestehender Hochschulkooperationen zeigt, dass auch kleine Unternehmen Maßnahmen implementieren und davon profitieren können. Um erfolgreich zu sein, müssen Sie zunächst Ihre unternehmensspezifischen Stärken als Arbeitgeber definieren, mit denen Sie werben wollen. Außerdem sollten Sie im Rahmen der langfristigen Personalplanung die benötigten Qualifikationen im Unternehmen analysieren, um zu wissen, zu welchem Zeitpunkt in Ihrem Unternehmen welche Fähigkeiten benötigt werden. Warten Sie nicht darauf, dass Studenten, mit Ideen für ihre Abschlussarbeiten auf Sie zukommen – entwickeln Sie selbst Themen und bieten Sie diese an.

So profitieren Sie aktiv vom Wissen der Studenten, der Doktoranden sowie der Hochschullehrer. Planen Sie Ressourcen wie Budget und Personal für die Kooperationsaktivitäten ein. Legen Sie klare Verantwortlichkeiten bestimmter Mitarbeiter fest, die Ansprechpartner für die Hochschulen und die Studenten sein sollen. Für eine fruchtbare Kooperation ist es wesentlich, dass beide Partner – Unternehmen und Hochschule – die Bereitschaft zu einem längerfristigen Engagement zeigen.

#### **Kooperationsmöglichkeiten mit Hochschulen**

- Betreuen Sie Praktika, Bachelor- und Masterarbeiten oder Dissertationen.
- Stellen Sie Werkstudentenplätze bereit.
- Beteiligen Sie sich an dualen Studiengängen und wirken Sie an deren Entwicklung mit.
- Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter Gastvorträge oder Lehraufträge an den Hochschulen anzubieten.
- Richten Sie einen Tag der offenen Tür aus.
- Beteiligen Sie sich an Hochschulmessen.
- Bieten Sie Unternehmensbesichtigungen mit Informationsveranstaltungen an.
- Beteiligen Sie sich an Forschungs- und Entwicklungsprojekten.
- Vergeben Sie Stipendien oder loben Sie Preise aus.
- Werden Sie Mitglied in Fördervereinen, Netzwerken oder Clustern.
- Unterstützen Sie Wissenschaftstage.

Derzeit werden vierzehn Lehrlinge ausgebildet, von denen jährlich in der Regel zwei in den Betrieb übernommen werden. Das Ausbildungsangebot ist breit gefächert und reicht vom Rohrleitungs- und Kanalbau über Straßenbau, Baugeräteführer und Baumaschinenschlosser bis hin zum Bürokaufmann. Durch das regelmäßige Angebot von Schülerpraktika, dem persönlichen Kontakt zu Schulen und zum Lehrbauhof sowie Kooperationen mit der Universität Kassel und der Fachhochschule Erfurt konnte der Bedarf an Nachwuchskräften in der Vergangenheit gut gedeckt werden.

Geschäftsführer Armin Jordan erwartet, dass es in Zukunft zunehmend schwierig werden könnte, Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation in ausreichender Anzahl zu finden. Da das Unternehmen großen Wert auf eine konstante und zuverlässige Leistungserbringung legt, ist der Bedarf an gut ausgebildetem Personal hoch. Nicht zuletzt deshalb investiert Herzog-Bau intensiv in die Personalentwicklung. Mit dem „Ausbildungs- und Personalobmann“ ist eine Stelle vorhanden, in der alle Informationen rund um die Themen Aus-, Fort- und Weiterbildung im Unternehmen gebündelt sind. Der Obmann steht im engen Kontakt mit der Geschäftsführung, den Mitarbeitern, den Ausbildern sowie den externen

Bildungspartnern (Ausbildungszentren, Berufsgenossenschaft, Rohrleitungsbauerband etc.). Gerne werden die Weiterbildungen mit ausgewählten Referenten im betriebseigenen Schulungsraum angeboten, um Fahrt- und Fehlzeiten zu minimieren. Die Möglichkeiten der Qualifizierung stehen grundsätzlich jedem Mitarbeiter offen, gleich welchen Alters und welcher Qualifikation.

Die Geschäftsführung ist überzeugt, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich von den Mitarbeitern abhängt: Dies wird zum Beispiel in der Personaleinsatzplanung deutlich. Obwohl Witterungseinflüsse und Kundenforderungen eine hohe zeitliche Flexibilität voraussetzen, sollen konstante, verlässliche Arbeitszeiten mit Reduzierung durch Mehrbelastungen an Wochenenden und Nacharbeit sowie die strikte Einhaltung von Erholungspausen die Beschäftigten entlasten. Der Einsatz jeden Mitarbeiters wird weitestgehend auf dessen Person und das individuelle Leistungsvermögen abgestimmt, um Über- und Unterforderungen zu vermeiden. Weiterhin ist, soweit möglich, für jede Position ein Stellvertreter benannt, um zu gewährleisten, dass sich Mitarbeiter nicht unentbehrlich fühlen und sich dadurch einem ungesunden Stress aussetzen.

### Kurzprofil

Die Wurzeln der heutigen Herzog-Bau GmbH reichen bis ins Jahr 1889 zurück. Das rund 100 Jahre später als einhundertprozentige Tochter der Fritz Herzog AG, Stammsitz Marburg, gegründete Unternehmen wickelt Aufträge von der Kleinbaustelle bis hin zu komplexen Großprojekten eigenständig und mit umfangreicher technischer Ausstattung sowie fachlicher Kompetenz ab. Das Unternehmen ist in Thüringen regional sowie in Hessen, Niedersachsen, Bayern und Westfalen überregional tätig. Insgesamt arbeiten mehr als 300 Personen in allen Bereichen der Unternehmensgruppe.

### Zu den wichtigsten Lehren gefragt, nennt Armin Jordan:

Einen Verantwortlichen für Aus-, Fort- und Weiterbildung benennen, der mit allen beteiligten Personen im Unternehmen und den Bildungspartnern im direkten Austausch steht und Bildungsaktivitäten in Abstimmung mit der Betriebsleitung koordiniert.

Mit starken Bildungspartnern kooperieren, die in der Lage sind, den Wünschen und Anforderungen des Betriebes gerecht zu werden.

Dem Menschen oberste Priorität einräumen! Die Arbeitsorganisation auf die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter abstimmen, die Gesundheit der Beschäftigten fördern (zum Beispiel Angebote der Berufsgenossenschaft wahrnehmen) und allen Mitarbeitern, gleich welchen Alters, die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung geben.

Alle Elemente des Außenauftritts prägen das Erscheinungsbild und das Image als Arbeitgeber. Eine einheitliche Betriebskleidung, ordentliches Werkzeug und Gerät sowie ein ansprechendes Betriebsgebäude und -gelände tragen zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens bei.



## Qualifizierung und Training

Wenn sich der Wettbewerb um qualifizierte und engagierte Mitarbeiter verstärkt, ist es wichtig, nicht nur auf dem externen Arbeitsmarkt nach neuen Mitarbeitern zu suchen. Prüfen Sie auch, wie die eigenen Beschäftigten weiterentwickelt und gefördert werden können. Verfolgen Sie das Ziel, die fachlichen und überfachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen im Unternehmen abzustimmen. Auch im Leitungsbau ist lebenslanges Lernen, das systematisch mit den betrieblichen Anforderungen verknüpft wird, die Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg:

- Der Erwerb neuer Maschinen kann die Aneignung neuen Wissens erfordern
- Kunden verlangen als Qualitätssignal, dass Ihre Mitarbeiter bestimmte Qualifikationszertifikate erworben haben
- Mitarbeiter müssen Kompetenzen und Qualifikation vorhalten, auch wenn sie diese bisher nur kaum oder gar nicht einsetzen mussten und in Zukunft nur in Notfällen anwenden müssen

Ein abgestimmtes Paket von Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen über das gesamte Berufsleben hinweg ist ein zentraler Bestandteil moderner Personalentwicklung und unterstützt Sie dabei Mitarbeiter zu gewinnen und an den Betrieb zu binden. Sie eröffnen berufliche Perspektiven für alle Beschäftigtengruppen und werden damit zu einem attraktiven Arbeitgeber (Abbildung 7).

Wesentliche Grundsätze einer Partnerschaft:

- Unterstützung
- Vertrauen
- Zusammenarbeit
- Gegenseitige Anerkennung
- Vertraulichkeit
- Offenheit

## Eröffnen Sie berufliche Perspektiven und werden damit zu einem attraktiven Arbeitgeber.

Abbildung 7: Vier Prinzipien für Qualifizierung und Training

### Ein Leben lang lernen.

Qualifikation und Kompetenz der Beschäftigten sind Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Wer heute noch glaubt, dass nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung Schluss ist mit Lernen, der denkt nicht mehr zeitgemäß. Die Anforderungen im Beruf ändern sich sehr schnell, und einmal erworbenes Wissen muss immer wieder aktualisiert und angepasst oder ganz neu gelernt werden. Nur so bleiben Unternehmen und Beschäftigte fit und innovativ.

### Wissen weitergeben und voneinander lernen.

Wenig aufwendige Maßnahmen wie Weiterbildungsbörsen (Mitarbeiter schulen Mitarbeiter) oder Weiterbildungskaskaden (mehrere Kollegen profitieren von einem externen Seminar, in dem der teilnehmende Mitarbeiter Materialien weitergibt oder die interessierten Kollegen sogar selbst schult) zeigen in der Praxis einen hohen Nutzen. Ein bewährtes Instrument zur Personalentwicklung und zum Wissenstransfer sind auch altersgemischte Teams: Wissen und Erfahrung können so ergänzt und weitergegeben werden. Mit altersgemischten Teams können Unternehmen die Arbeitsproduktivität der Belegschaften erhöhen.

### Ältere gezielt weiterbilden.

Ohne fördernde Maßnahmen nimmt die Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten deutlich ab. Um sie zu bewahren, ist es wichtig, die Qualifikation der Älteren zu erhalten und einen wertschätzenden, fördernden Führungsstil zu praktizieren. Denn ältere Beschäftigte sind meist nicht lernunwillig, sondern nur lernentwöhnt. Der Vorgesetzte sollte im Blick behalten, ob die Arbeitsaufgaben gemäß der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse gestaltet sind und ob altersbedingte Veränderungen ausreichend berücksichtigt werden.

### Führungskräfte entdecken, schulen und entwickeln.

Heute sind Führungskräfte gefragt, die begeistern und ihre Mitarbeiter überzeugen können. Denn sie motivieren ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen, sorgen für ein positives Arbeitgeberimage und steigern die betriebliche Produktivität. Die Vorgesetzten tragen durch ein wertschätzendes Verhalten wesentlich dazu bei, dass die Loyalität der Mitarbeiter erhalten wird. Um zu einer solchen Führungskraft zu werden, braucht ein Mitarbeiter die Unterstützung eines systematischen und ganzheitlichen Personalentwicklungsprogramms: Dies reicht von der Identifikation von talentierten Nachwuchsführungskräften, über Schulungen von Fach- und Sozialkompetenzen bis hin zum individuellen Coaching, bei dem die persönlichen Kompetenzen ausgebaut werden.

Haben Sie systematisch erfasst, welche Kompetenzen Ihr Betrieb aufweisen muss, welche Kompetenzen Ihre Mitarbeiter bereits aufweisen und welche Mitarbeiter sich für welche Lehrgänge eignen?

**Kurzprofil**

Die Firma Beermann wurde 1947 gegründet. Neben dem Verkauf von Leuchten und Kleingeräten spezialisierte sich das Unternehmen auf Elektro- und Wasserversorgungsanlagen. Das in Hörstel im nördlichsten Nordrhein-Westfalen ansässige Unternehmen wird seit 1992 von Margarethe und Ewald Beermann geleitet. Die Tätigkeitsschwerpunkte sind heute Elektrotechnik, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Bauklempnerei, Kabel- und Rohrleitungsbau sowie erneuerbare Energien.

Die Beermann-Gruppe beschäftigt rund 310 Mitarbeiter, von denen etwa 70 bis 80 im Kabel- und Rohrleitungsbau tätig sind. Acht Auszubildende lernen derzeit ihr Handwerk im Unternehmen.

Da die körperlichen Belastungen durch gute Gerätetechnik und Ausstattung heute deutlich geringer sind als früher, erreichen die meisten Mitarbeiter die Regelaltersgrenze von 65 Jahren. Ältere Mitarbeiter erfahren bei Beermann eine hohe Wertschätzung. Zwar stellt Geschäftsführer Ewald Beermann fest, dass mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft auch die Dauer der Fehlzeiten steigt, doch haben ältere Beschäftigte nach seiner Erfahrung ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein und bleiben, sofern ihnen die Arbeit Spaß macht, „mit einem Schnupfen nicht zu Hause“. Ein mittelfristiges Ziel ist der Aufbau von Gesundheitsprogrammen für alle Unternehmensstandorte; Gespräche mit der AOK wurden bereits aufgenommen. Auch für die Zukunft hat Beermann vorgesorgt: Für alle Schlüsselpositionen sind Stellvertreter benannt und eingearbeitet, so dass kurzfristige Ausfälle die Arbeitserfüllung nicht beeinträchtigen.

Die Personalgewinnung über die Berufsausbildung hat hohen Stellenwert bei der Beermann-Gruppe. Einen wichtigen Beitrag leistet hierzu die Kooperation mit der örtlichen Haupt- und Realschule: Praktika, Betriebsbesichtigungen, Baustellenbesuche mit Schülern und Beermann-Mitarbeiter, die aktiv am Schulunterricht teilnehmen, interessieren die Nachwuchskräfte für Ausbildungen im Tiefbau und insbesondere für die Firma Beermann als Arbeitgeber. Das Unternehmen genießt einen ausgezeichneten Ruf als Ausbildungsbetrieb und hat kaum Ausbildungsabbrecher zu beklagen. Allerdings stellt der Betrieb eine zunehmend schlechtere Qualität der Bewerbungen um Ausbildungsplätze fest.



### Nach den wichtigsten Lehren gefragt, nennt Ewald Beermann:

Die Attraktivität als Arbeitgeber entscheidet über den Unternehmenserfolg.

Die enge Zusammenarbeit mit den Kommunen, zum Beispiel in den Bereichen öffentlicher Personennahverkehr, Kinderbetreuung für Unter-3-Jährige und Schulen, unterstützt betriebliche Bemühungen.

Die Vernetzung mit Unternehmen derselben und fremder Branchen, zum Beispiel bei Unternehmensforen, Wirtschaftsfrühstücken, im Rahmen des Standortmarketings oder bei überregionalen Ausschusstreffen erweitert den Horizont.

Bei Fehlern gelassen bleiben und die Mitarbeiter in die Problemlösung einbeziehen, mit gezielter Information dafür sorgen, so dass derselbe Fehler nicht an anderer Stelle im Unternehmen wiederholt wird.

Ein strukturiertes Weiterbildungsmanagement einführen.

## Wie halte ich mein Personal fit?

Als Arbeitgeber sind Sie dafür verantwortlich, Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Betriebskrankheiten und von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren durchzuführen (§ 21 SGB VII). Viele arbeitschutzrechtliche und arbeitsmedizinische Bestimmungen ergeben sich aus Gesetzen und Verordnungen, zum Beispiel aus dem Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsgesetz sowie aus der Arbeitsstätten- und Betriebs-sicherheits-Verordnung. Doch ein Gesundheitsmanagement geht weit über das Erfüllen gesetzlicher Vorgaben hinaus.

### **Gesunde und engagierte Mitarbeiter sind eine wesentliche Voraussetzung für die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.**

Dies gilt gerade für eine Branche wie dem Leitungsbau, in der auch weiterhin viele Tätigkeiten mit einer hohen körperlichen Belastung einhergehen, auch wenn sich vielerorts der Charakter der Arbeit auf einer Baustelle gegenüber früher verändert hat. Körperliche Beschwerden sind in der Regel die Folge von Fehlbelastungen in der Vergangenheit und treten daher häufig erst in späteren Lebensjahren auf. Vorausschauendes, präventives Handeln in Form eines systematischen Gesundheitsmanagements hilft Ihnen, hohe Folgekosten für Betrieb und Beschäftigte zu vermeiden.

- Maßnahmen der persönlichen Prävention sind zum Beispiel Kreislauftraining, körperliche Entspannung und Aktivierung, Stressbewältigung und Stressprophylaxe sowie gesunde Ernährung.
- Maßnahmen der betrieblichen Prävention sind zum Beispiel gutes Betriebsklima, optimierte Ergonomie, Arbeitsschutz, Prävention von arbeitsbedingten Erkrankungen sowie Stresslimitierung.

## Gesundheitsmanagement ist eine Führungsaufgabe!

Ein Gesundheitsmanagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn Geschäftsleitung und die Führungskräfte dahinterstehen und die Verantwortung wahrnehmen. Vergegenwärtigen Sie sich die Chancen – die Anhebung des Renteneintrittsalters erhöht für die Beschäftigten den Stellenwert einer gesunden Arbeitsumgebung, denn ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben wird unattraktiver. Das Gesundheitsmanagement ist daher ein weiterer Baustein, mit dem Sie sich gerade in einer Branche wie dem Leitungsbau als attraktiver Arbeitgeber empfehlen können.

### Mögliche Aktivitäten

#### *Entwickeln Sie ein Konzept für die Gesundheitsförderung im Betrieb*

Wichtig ist ein systematisches Vorgehen. Sie sollten ein ganzheitliches Konzept entwickeln, das alle Unternehmensebenen einschließt, aber auch die spezifischen Rahmenbedingungen jedes einzelnen Betriebs berücksichtigt. Vor der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements steht die Analyse der Ist-Situation an:

- Welche Gesundheitsprobleme sind erkennbar?
- Welche Ressourcen tragen zu einem guten Gesundheitszustand der Beschäftigten bei?

Für viele kleine und mittlere Unternehmen ist dies Neuland. Sie können jedoch mit den Krankenkassen zusammenarbeiten, die Ihnen auf Anfrage einen betrieblichen Gesundheitsbericht erstellen. Häufig enthält ein solcher Bericht auch Vergleichsdaten der Branche oder der Region.

#### **Hinweis:**

Der Leitfaden "Betriebliches Gesundheitsmanagement" des Verbands Deutscher Betriebs- und Werksärzte gibt einen ersten Einblick in die Grundzüge einer systematischen betrieblichen Gesundheitsförderung.

Wo Sie ihn beziehen können, erfahren Sie in der Rubrik Links, Literaturtipps, Adressen und Ansprechpartner am Ende des Leitfadens.

### *Externe Unterstützung für das betriebliche Gesundheitsmanagement durch Krankenkassen*

Kooperieren Sie mit Krankenkassen. Deren Angebote werden immer umfangreicher und lassen sich betriebsspezifisch anpassen. Denken Sie auch an die steuerliche Absetzbarkeit von 500 Euro pro Beschäftigtem und Jahr.

### *Durch wertschätzendes Führungsverhalten fördern Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter*

Die betriebliche Gesundheitsförderung dient dem Erhalt, der Förderung und der Wiedererlangung von körperlicher und seelischer Gesundheit, indem sie die Arbeitsbedingungen verbessert. Das Verhalten der Führungskräfte ist ein wichtiger Faktor, der die Arbeitsbedingungen beeinflusst. Das Führungsverhalten kann krank machen oder gesund erhalten. Unterstützendes, wertschätzendes Führen wirkt sich positiv auf die Gesundheit aus. Die Mitarbeiter werden stressresistenter und können mit körperlichen und psychischen Belastungen besser umgehen als Kollegen, die gar nicht oder nur sporadisch unterstützt werden. Hingegen kann das Gefühl fehlender Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf Dauer die Gesundheit Ihrer Beschäftigten belasten, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind. Leihen Sie und Ihre Führungskräfte Ihren Beschäftigten ein Ohr.

### *Erfolgsfaktoren für eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung - Leistungen anerkennen*

- Person wertschätzen
- Über Prozesse und Entscheidungen informieren
- Zeit für Kommunikation einplanen, nicht zwischen „Tür und Angel“

- Mitarbeiter bei Gestaltung und Entscheidungen einbeziehen
- Potenziale der Mitarbeiter fördern
- Perspektiven zur Weiterentwicklung aufzeigen
- Bei auffälligem Leistungs- und Sozialverhalten frühzeitig Gespräch führen
- Ansprechbarkeit signalisieren
- Probleme angehen, „sich kümmern“
- Guten Umgangston pflegen

### *Gesundheitsprogramme*

Gesundheitsprogramme sollen die Mitarbeiter darin schulen, gesunde Lebensweisen im Denken, Erleben und Handeln einzuüben und in die tägliche Lebensgestaltung zu integrieren. Bewegungsmangel, einseitige Ernährung, Übergewicht, hoher Blutdruck, Stress, Alkohol und Rauchen – das sind die klassischen Risikofaktoren für unsere Gesundheit.

Mit diversen Maßnahmen können Sie diese Risikofaktoren reduzieren oder den Umgang mit ihnen verbessern:

- Organisieren Sie Informationsveranstaltungen und bieten Sie Gesundheits-Check-ups an, damit Ihre Mitarbeiter den Handlungsbedarf erkennen.
- Geben Sie den Mitarbeitern die Möglichkeit, in Seminaren Stressbewältigungsstrategien zu erlernen.
- Unterstützen Sie den Betriebssport. Dies fördert nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Kommunikation der Kollegen untereinander sowie die Identifikation mit Ihrem Unternehmen.
- Sie können Ihre Mitarbeiter auch ermuntern, ihre Gesundheit im Fitnessstudio zu fördern. Vergünstigungen oder Gutscheine könnten dabei als Anreiz wirken.

#### **Hinweis:**

Online-Angebote der Krankenkassen bieten hilfreiche Informationen zur externen Unterstützung.

Ausgewählte Links finden Sie in der Rubrik Links, Literaturtipps, Adressen und Ansprechpartner am Ende des Leitfadens.

- Bieten Sie Ihren Beschäftigten mit der Zusage von Vertraulichkeit eine Suchtberatung an. Lassen Sie sich dabei durch externe Beratungs- und Behandlungsstellen unterstützen. Frühzeitige, geeignete Präventionsmaßnahmen können dabei helfen, dass suchtmittelgefährdete Mitarbeiter gar nicht erst abhängig werden.

**Bevor Sie sich für ein Angebot entscheiden: Prüfen Sie genau, in welchen Bereichen welche Maßnahmen nützlich sind.**

#### *Gesundheitszirkel/-kreise*

Nicht nur in größeren Unternehmen gilt: Sie können Fragen der betrieblichen Gesundheitsförderung auch durch Ihre Beschäftigten beantworten lassen. In Gesundheitszirkeln treffen sich über eine begrenzte Zeit regelmäßig und freiwillig kleine Gruppen von Mitarbeitern, die für ihre Arbeitsbereiche Gesundheitsprobleme identifizieren, diese analysieren und Lösungsvorschläge entwickeln. Die Mitarbeiter gestalten die betriebliche Gesundheitsförderung aktiv mit. Gesundheitszirkel/-kreise dienen der kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsprozessen und Arbeitsbedingungen. Sie tragen dazu bei, Arbeitsbelastungen zu verringern und Gesundheitsgefahren sowie arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden.

Drei Schritte zur Durchführung von Gesundheitszirkeln

1. Identifizieren Sie die Problembereiche
2. Bilden Sie eine Zirkelgruppe aus mehreren Mitarbeitern aus dem betroffenen Bereich und zusätzlich einer Führungskraft – idealerweise weisen mehrere Teilnehmer Kenntnisse im Arbeitsschutz auf.
3. Die Zirkelgruppe sollte sich regelmäßig treffen und in offener Atmosphäre auch schwierige Themen wie Mobbing ansprechen können. Sie entwickelt mit den betroffenen Vorgesetzten und der Geschäftsführung Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Zirkelgruppe sollte zudem die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen begleiten.

#### *Betriebliches Eingliederungsmanagement*

Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist ein Instrument, mit dem Sie einer längerfristigen Arbeitsunfähigkeit Ihrer Beschäftigten vorbeugen und den jeweiligen Arbeitsplatz für sie erhalten. Ist ein Mitarbeiter innerhalb der zwölf vorangegangenen Monate länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, so sind Sie als Arbeitgeber – unabhängig von der Unternehmensgröße – zum Eingliederungsmanagement gesetzlich verpflichtet (SGB IX, § 84, Abs. 2 Satz 1).

**Wussten Sie, dass gesunde und engagierte Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung für die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens sind?**

Es umfasst alle Maßnahmen und Leistungen, die im Einzelfall zur Wiedereingliederung nach längerer Arbeitsunfähigkeit erforderlich sind. Sie können örtliche Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzuziehen, bleiben aber für den gesamten Ablauf des Eingliederungsprozesses verantwortlich. Sie müssen ein Konzept entwickeln, ein Integrationsteam bilden oder bei kleinen Unternehmen einen Integrationsbeauftragten benennen, die Integrationsgespräche vorbereiten und durchführen und nach Möglichkeit eine Integrationsvereinbarung über die vereinbarten Maßnahmen sowie den Zeitplan erstellen.

#### Hinweis:

Die Integrationsämter geben ausführliche Informationen zum Betrieblichem Eingliederungsmanagement. Ausgesuchte Veröffentlichungen finden Sie in der Rubrik Links, Literaturtipps, Adressen und Handlungsempfehlungen am Ende des Leitfadens.

#### Konkrete Maßnahmen und Hilfsangebote einer Wiedereingliederung

1. Präventionsmaßnahmen zur Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit
  - Individuelle, arbeitsplatzbezogene Gesundheitsberatung
  - Gesundheitsprogramme für ältere und chronisch kranke Mitarbeiter
  - Sucht- und Mobbingberatung
  - Vorbeugender Unfallschutz
2. Integrationsmaßnahmen zum Erhalt des Arbeitsplatzes
  - Wechselnde Arbeitsbereiche
  - Telearbeit
  - Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
  - Begleitende Hilfe im Arbeitsleben
  - Coaching
  - Individuelle Arbeitsgestaltung (Arbeitszeit, Pausen)
3. Rehabilitationsmaßnahmen zur Überwindung von Arbeitsunfähigkeit
  - Maßnahmen der medizinischen und beruflichen Rehabilitation (stationär/ambulant)
  - Gestufte Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess
  - Wiedereinstieg des Mitarbeiters durch Belastungserprobung oder Arbeitstraining

## Erfolgreich durch flexible Lösungen Widdig Rohrleitungsbau GmbH, Troisdorf

Frank Widdig setzt auf die stetige Qualifizierung seiner Mitarbeiter und sieht hierin – neben der hohen Flexibilität aufgrund der geringen Unternehmensgröße – einen wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg. Sämtliche Mitarbeiter, vom Monteur bis zum Bauleiter, profitieren von der Investitionsbereitschaft in die Personalentwicklung. Möchte ein Mitarbeiter sich entwickeln und hat er das Zeug dazu, wird er vom Chef unterstützt. Er zeigt eine Perspektive auf und ermöglicht zum Beispiel den Besuch der Meisterschule, überträgt die Verantwortung für die Anleitung von Lehrlingen und für die Betreuung der „eigenen“ Baustellen.

Aktuell hat das Unternehmen Schwierigkeiten, qualifizierte Auszubildende und Fachkräfte zu rekrutieren. Eingehende Bewerbungen sind fast immer von sehr schlechter Qualität. Die Nachwuchsprobleme betreffen vor allem die Monteurebene. Aus Geschäftsleitungssicht sind die Berufsbilder und Ausbildungsmöglichkeiten im Rohrleitungsbau bei Schülern und Lehrern noch zu wenig bekannt und zudem wenig populär. Das Unternehmen versucht daher verstärkt, die privaten Kontakte der Mitarbeiter für die Personalgewinnung zu nutzen.

Zwei Mitarbeiter stehen kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand. Um das Erfahrungswissen nicht zu verlieren und Auftragsspitzen abfedern zu können, wurde mit einem der beiden für die Ruhestandszeit ein Vertrag auf 400-Euro-Basis geschlossen.

### Kurzprofil

Geschäftsführer Frank Widdig gründete das in Troisdorf (Nordrhein-Westfalen) ansässige Unternehmen im Jahr 2001. Widdig und seine 14 Mitarbeiter sind auf den Bau von Gas- und Wasserleitungen spezialisiert, sie arbeiten auch überregional und international. Aktuell sind vier Auszubildende beschäftigt.



### Zu den wichtigsten Lehren gefragt, nennt Frank Widdig:

Den eigenen Weg finden

Schauen, was die anderen machen

Es müsste ein Backrezept für Monteure geben.

1. Überprüfen Sie Ihre Haltung gegenüber Ihren Mitarbeitern: Alle haben im Laufe ihres (Arbeits-)Lebens wichtige Erfahrungen gesammelt oder bringen neue Erfahrungen und neues Know-how in Ihren Betrieb.

2. Nutzen Sie die Kompetenzen aller Mitarbeiter für Ihr Unternehmen:

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte, dass Sie die Lebens- und Berufserfahrung ihrer Mitarbeiter erkennen und anerkennen und dass sie das Erfahrungswissen, das Qualitätsbewusstsein und die Loyalität der Älteren gewinnbringend für Ihr Unternehmen einsetzen können.
- Zeigen Sie auch durch Bezeichnungen wie „Know-how-Träger“, dass Ihnen das Erfahrungswissen, spezifisches Prozesswissen oder Produktwissen bei den Beschäftigten jeglicher Altersgruppe sehr wichtig ist.
- Entwickeln Sie Karrieremodelle – vertikal und horizontal – bis zu einem Alter von 67 Jahren. Nutzen Sie „Zukunftsgespräche“, um gemeinsam eine Strategie für die Gestaltung der Laufbahn bis hin zum Renteneintritt zu erarbeiten.
- Ermuntern Sie erfahrene Mitarbeiter, ihr Wissen weiterzugeben, indem sie zu ihren Spezialgebieten Schulungen anbieten und verstärkt bei der Einarbeitung junger Kollegen unterstützen.
- Zeigen Sie durch ein aktives „Übergangsmangement“, wie wichtig Ihnen Erfahrungswissen Ihrer Mitarbeiter ist: Erfassen Sie systematisch, zu welchem Zeitpunkt Mitarbeiter altersbedingt Ihr Unternehmen verlassen werden und planen Sie dann frühzeitig Maßnahmen zur Wissensweitergabe.

3. Zeigen Sie Ihren Beschäftigten durch Worte und Taten, dass Sie die Vorzüge jedes Alters schätzen und dass Alt und Jung gleichermaßen wichtig für Ihr Unternehmen sind.

4. Machen Sie es zur Leitlinie Ihres Unternehmens, dass Weiterbildung und Training – über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg bis zum Renteneintritt – ein hoher Stellenwert beigemessen wird und dass Sie die im Unternehmen vorhandenen Potenziale erschließen wollen.

5. Schulen Sie Ihre Führungskräfte darin, die individuelle Motivationslage und Anreizstruktur jedes einzelnen Mitarbeiters in seinen unterschiedlichen Lebensphasen erkennen zu können.

6. Setzen Sie die Mitarbeiter passgenau nach ihren Kompetenzprofilen ein, damit es weder zu Überlastungen noch zu Unterforderungen kommt.

7. Zeigen Sie der gesamten Belegschaft durch ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement und ergonomisch ausgerichtete Arbeitsplätze, wie wichtig es Ihnen ist, dass alle Beschäftigten bei Ihnen gesund, motiviert und produktiv bis zum gesetzlichen Rentenalter bei Ihnen arbeiten können (und sollen).

8. Bieten Sie individuelle Formen der Arbeitszeitgestaltung an, die je nach Lebens- und Erwerbsphase verändert werden kann.

9. Bieten Sie Ihren älteren Mitarbeitern Modelle zum gleitenden Übergang in den Ruhestand an, um möglichst lange von dem Erfahrungswissen profitieren zu können.

10. Bieten Sie frühzeitig Ihren wichtigen Know-how-Trägern, die kurz vor der Verrentung stehen, attraktive Rückkehroptionen mit Teilzeitprojektverträgen oder Beraterverträgen an.

#### Potentiale nutzen!

- Ältere und erfahrene Mitarbeiter
- Wissensweitergabe
- Weiterbildung und Training
- Motivation und Anreize
- Kompetenzprofile
- Work-Life-Balance

### Umfassende Informationsangebote des rbv

#### Filme bei YouTube:

Leitungsbau in Deutschland – eine leistungsstarke Branche

- <http://youtu.be/b2XxdSMUWXU>



Zukunft Leitungsbau – Berufe mit Perspektive

- <http://youtu.be/4wlrk04LLJ4>



### 1. Allgemeine Informationen zum Thema Demografischer Wandel

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Fortschrittsreport der Bundesregierung Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarkts für Ältere, 2011

- [www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeiten%20bis%2067/Fortschrittsreport/inhalt.html](http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeiten%20bis%2067/Fortschrittsreport/inhalt.html)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Fortschrittsreport der Bundesregierung Ausgabe 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung, 2012

- [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile)

Bundesregierung: Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes (Demografiebericht), 2011

- [www.bmi.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2011/mitMarginalspalte/10/demografiebericht.html](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2011/mitMarginalspalte/10/demografiebericht.html)

### 2. Checklisten und Demografiertools

Checkliste demografischer Wandel der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH:

- [www.demowerkzeuge.de/index.php?lang=de&css=&si=187&li=3&ml=200&fl=156](http://www.demowerkzeuge.de/index.php?lang=de&css=&si=187&li=3&ml=200&fl=156)

Quickcheck der Initiative Demografie Aktiv des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales (NRW), von unternehmer nrw und des DGB NRW

- <http://www.arbeit-demografie.nrw.de/Instrumente/Quick-Check/index.html>

INQA Demographie-Check der Gesellschaft für Arbeits-, Reorganisations- und ökologische Wirtschaftsberatung mbH

- [www.inqa-demographie-check.de/selbsttest.php](http://www.inqa-demographie-check.de/selbsttest.php)

Demografierechner der IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim

- [http://www.osnabrueck.ihk24.de/Container/400608/Demografie\\_Rechner.html](http://www.osnabrueck.ihk24.de/Container/400608/Demografie_Rechner.html)



### 3. Umfassende Leitfäden der Personalarbeit

Institut der deutschen Wirtschaft Köln: PersonalKompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, 2011

- [www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319?highlight=personalkompass](http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319?highlight=personalkompass)

### 4. Ausgewählte Informationen zum Thema „Wie gewinne ich Personal? Personalmarketing und Personalgewinnung“

#### Allgemeine Informationen zum Thema Ausbildung

Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.: Broschüre „Lehrlinge finden – Lehrlinge binden. Vom Betriebspraktikum zum Lehrvertrag“

- <http://www.handwerks-power.de/wp-content/uploads/2012/06/praxisinfos-betriebe1.pdf>
- im Bereich „Betriebe“ – „Informationen und Checklisten“ – „Leitfäden“

FAZ-Institut / SOKA-Bau, 2012, Ausbildung als Zukunft der Bauwirtschaft – Eine Studie zu Wünschen, Erfahrungen und Zielen von Berufseinsteigern in der Bauwirtschaft, ISBN-13:978-3-89981-637-2 – eine Kurzfassung mit zentralen Ergebnissen finden Sie unter

- [http://www.soka-bau.de/soka-bau\\_2011/desktop/de/Medienraum/Presseinformationen/presseinfo\\_2012\\_05\\_31.html](http://www.soka-bau.de/soka-bau_2011/desktop/de/Medienraum/Presseinformationen/presseinfo_2012_05_31.html)

**Adressen und Ansprechpartner überbetrieblicher Ausbildungsstätten** finden Sie unter [http://www.soka-bau.de/soka-bau\\_2011/desktop/de/Arbeitgeber/Berufsausbildung/Ausbildungsstaetten/index.html](http://www.soka-bau.de/soka-bau_2011/desktop/de/Arbeitgeber/Berufsausbildung/Ausbildungsstaetten/index.html)

#### Informationen zur Ausbildungsförderung

Die SOKA-Bau informiert ausführlich über Voraussetzungen und Möglichkeiten der Kostenerstattung der Ausbildungsvergütung für gewerbliche, technische und kaufmännische Auszubildende.

- [http://www.soka-bau.de/soka-bau\\_2011/desktop/de/Arbeitgeber/Berufsausbildung/](http://www.soka-bau.de/soka-bau_2011/desktop/de/Arbeitgeber/Berufsausbildung/)
- Eine Broschüre mit allen wichtigen Informationen zum Herunterladen finden Sie unter
- [http://www.soka-bau.de/soka-bau\\_2011/desktop/de/download/berufsausbildung\\_bauwirtschaft.pdf](http://www.soka-bau.de/soka-bau_2011/desktop/de/download/berufsausbildung_bauwirtschaft.pdf)

Bundesagentur für Arbeit: Finanzielle Hilfen für Qualifizierungsmaßnahmen

- [www.arbeitsagentur.de/nn\\_27584/Navigation/zentral/Unternehmen/Hilfen/Weiterbildung/Weiterbildung-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27584/Navigation/zentral/Unternehmen/Hilfen/Weiterbildung/Weiterbildung-Nav.html)

#### Informationen zur Kooperationsmöglichkeiten mit Schulen

Bundesarbeitsgemeinschaft SchuleWirtschaft

- [www.schule-wirtschaft.de](http://www.schule-wirtschaft.de)

#### Informationen zum Dualen Studium

Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Projekt AusbildungPlus

- [www.ausbildungplus.de](http://www.ausbildungplus.de)

### 5. Ausgewählte Informationen zum Thema „Wie qualifiziere ich mein Personal? Qualifizierung und Training“

#### Allgemeine Informationen zum Thema Qualifizierung

Jäckel, Lutz / Kerlen, Christiane / Pfeiffer, Iris / Wessels, Jan, 2006, „Lernformen für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen“, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) e. V. (Reihe LiPA)

- [http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/010\\_90hand-10.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/010_90hand-10.pdf)

#### Informationen zur Weiterbildungsförderung

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Förderung der beruflichen Weiterbildung

- [www.bmas.de/DE/Themen/Aus-und-Weiterbildung/Weiterbildung/weiterbildung.html](http://www.bmas.de/DE/Themen/Aus-und-Weiterbildung/Weiterbildung/weiterbildung.html)



## 6. Ausgewählte Informationen zum Thema

### „Wie halte ich mein Personal fit?

#### Gesundheitsmanagement“

##### Allgemeine Informationen zum Thema Gesundheitsmanagement

Berufsverband Deutscher Arbeitsmediziner: Broschüre „Betriebliches Gesundheitsmanagement – Leitfaden“

- [www.vdbw.de](http://www.vdbw.de)
- im Bereich „Services“ – „Download“ – „Info- und Werbematerial“: [http://www.vdbw.de/fileadmin/01-Redaktion/02-Verband/02-PDF/Leitfaden/Leitfaden\\_Betriebliche\\_Gesundheitsf%C3%B6rderung\\_RZ3.pdf](http://www.vdbw.de/fileadmin/01-Redaktion/02-Verband/02-PDF/Leitfaden/Leitfaden_Betriebliche_Gesundheitsf%C3%B6rderung_RZ3.pdf)

Weitere Informationen und Leitfäden, die sich insbesondere an kleinere und mittlere Unternehmen richten, finden Sie auch im Online-Angebot des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertags:

- <http://www.gesundheitswirtschaft.ihk.de/management/?jsessionid=64CCA6FBA42D6F89C26E2370F24D813A.repl20>

Informationen zu Unterstützungsleistungen der Krankenkassen finden Sie im Informationsangebot Ihrer Krankenkassen, z. B. bei:

- [www.aok.business.de](http://www.aok.business.de)
- [www.bkk.de](http://www.bkk.de)

##### Informationen zum Thema betriebliches Eingliederungsmanagement

Die Integrationsämter geben Handlungshilfen für die betriebliche Wiedereingliederung nach Krankheit – Informationen

- [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de)

Informationen zum Thema betriebliches Eingliederungsmanagement finden Sie ebenfalls im Infolyer „ZB Info – Betriebliches Eingliederungsmanagement“ und im Leitfaden „Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe

- Infolyer: [http://www.lvr.de/app/publi/PDF/585-ZB-INFO\\_BEM\\_110729\\_mitLVR.pdf](http://www.lvr.de/app/publi/PDF/585-ZB-INFO_BEM_110729_mitLVR.pdf)
- Leitfaden: [http://www.lvr.de/app/publi/PDF/309-BEM\\_2010\\_Internet.pdf](http://www.lvr.de/app/publi/PDF/309-BEM_2010_Internet.pdf)



36 Unsere Partner für die Grundlagenschulungen  
GW 15/128/129/329/330/331, W 324/339

**rbv-Kursstätten**

**BGE Aachen**

Tempelhofer Straße 15 – 17  
52068 Aachen (GW 331)

**IKV**

**Institut für Kunststoffverarbeitung**

Pontstraße 49  
52062 Aachen

**Bau-ABC Rostrup**

**Ausbildungszentrum der Bauindustrie**

Virchowstraße 5  
26160 Bad Zwischenahn (GW 15/128, W 339)

**abc Bau Rostock**

Außenstelle Berlin  
Belßstraße 12  
12277 Berlin (GW 330)

**ÜAZ der Bauwirtschaft**

Brandenburg/H. – Friesack  
Friedrich-Franz-Straße 16  
14770 Brandenburg (GW 15/128)

**Bohrmeisterschule Celle**

Breite Straße 1 c  
29221 Celle (GW 329)

**Handwerkskammer Chemnitz**

**Bildungs- und Technologiezentrum**

Limbacher Straße 195  
09116 Chemnitz (GW 330)

**Bildungszentrum der**

**Handwerkskammer Dortmund**

Ardeystraße 93 – 95  
44139 Dortmund (GW 330)

**GW Gas-und Wärme-Institut Essen e. V.**

Hafenstraße 101  
45356 Essen (GW 129)

**TSZ Technisches Sicherheitszentrum der KKI  
GmbH**

Alt-Mahlsdorf 70  
12623 Berlin (GW 129)

**EBL Bildungszentrum**

**Bildungswerk Bau Hessen-Thüringen e. V.**

Am Poloplast 4  
60528 Frankfurt-Niederrad (GW 15/128)

**Bildungswerk BAU Hessen-Thüringen e. V.**

**Bildungszentrum Ostthüringen**

Lange Straße 52  
07551 Gera (GW 15/128/330, W 324/339,  
Kunststoffrohrleger)

**Schweißtechnische Lehranstalt  
der Handwerkskammer Dresden**

Kleinraschützer Straße 14  
01558 Großenhain (GW 330)

**SKZ – ToP gGmbH**

Zweigstelle Halle  
Koethener Straße 33 a  
06118 Halle (GW 330)

**AZB-Bau**

**Hamburg GmbH**

Schwarzer Weg 3  
22309 Hamburg (GW 15/128)

**Schweißtechnische Lehr- und  
Versuchsanstalt Nord gGmbH  
Kunststoffzentrum**

Zum Handwerkszentrum 1  
21079 Hamburg  
(GW 330, Kunststoffrohrleger)

**SLV Hannover, NL der GSI mbH**

Am Lindener Hafen 1  
30453 Hannover (GW 331)

**Handwerkskammer Hildesheim**

Kruppstraße 18  
31135 Hildesheim (GW 330)



**SKZ-Top gGmbH**

Zweigstelle Horb am Neckar  
Rauher Grund 9  
72106 Horb am Neckar (GW 330)

**BZ der Handwerkskammer Dortmund****Außenstelle Kassel**

Eisenacher Straße 2  
34123 Kassel (GW 330)

**Berufsförderungswerk der  
Bauindustrie NRW e. V.****Ausbildungszentrum Kerpen**

Humboldtstraße 30 – 36  
50171 Kerpen (GW 15/128)

**Handwerkskammer Koblenz****Kunststoff-Center**

August-Horch-Straße 6 – 8  
56070 Koblenz (GW 330)

**Berufsförderungswerk Bau****Sachsen e. V. ÜAZ Leipzig**

Heiterblickstraße 35  
04347 Leipzig (GW 15/128, W 339)

**Bildungs- und Technologiezentrum****Handwerkskammer zu Leipzig**

Steinweg 3  
04451 Leipzig/Borsdorf (GW 331)

**Bau-Bildungszentrum****BBZM Magdeburg**

Lorenzweg 56  
39128 Magdeburg (GW 15/128)

**SKZ – ToP gGmbH****Außenstelle Markt Schwaben**

Poinger Straße 4  
85570 Markt Schwaben (GW 330)

**Bauindustrie Zentrum Wetzendorf**

Parlerstraße 67  
90425 Nürnberg-Wetzendorf (GW 15/128)

**Jade Hochschule****Fachhochschule Wilhelmshaven/****Oldenburg/Elsfleth****Zentrum für Weiterbildung**

Ofener Straße 18  
26121 Oldenburg (GW 329)

**SKZ – ToP gGmbH Zweigstelle Peine**

Unternehmenspark 2  
Woltorfer Straße 77  
31224 Peine (GW 330)

**abc-Bau M/V GmbH****Standort Rostock**

Fritz-Triddelfitz-Weg 3  
18069 Rostock (GW 15/128/330, W 324/339)

**Handwerkskammer des Saarlandes**

Hohenzollernstraße 47 – 49  
66117 Saarbrücken (GW 330)

**EnBW Akademie**

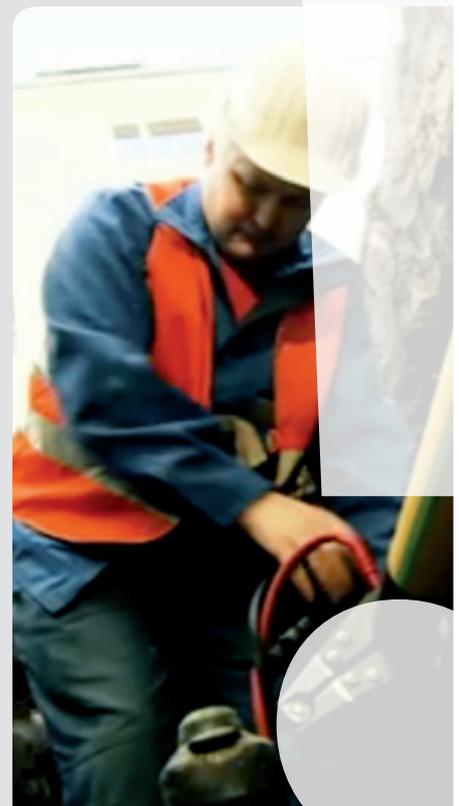
Lautenschlagerstraße 21  
70173 Stuttgart (GW 15)

**SLV Hannover, NL der GSI mbH****Außenstelle Wilhelmshaven**

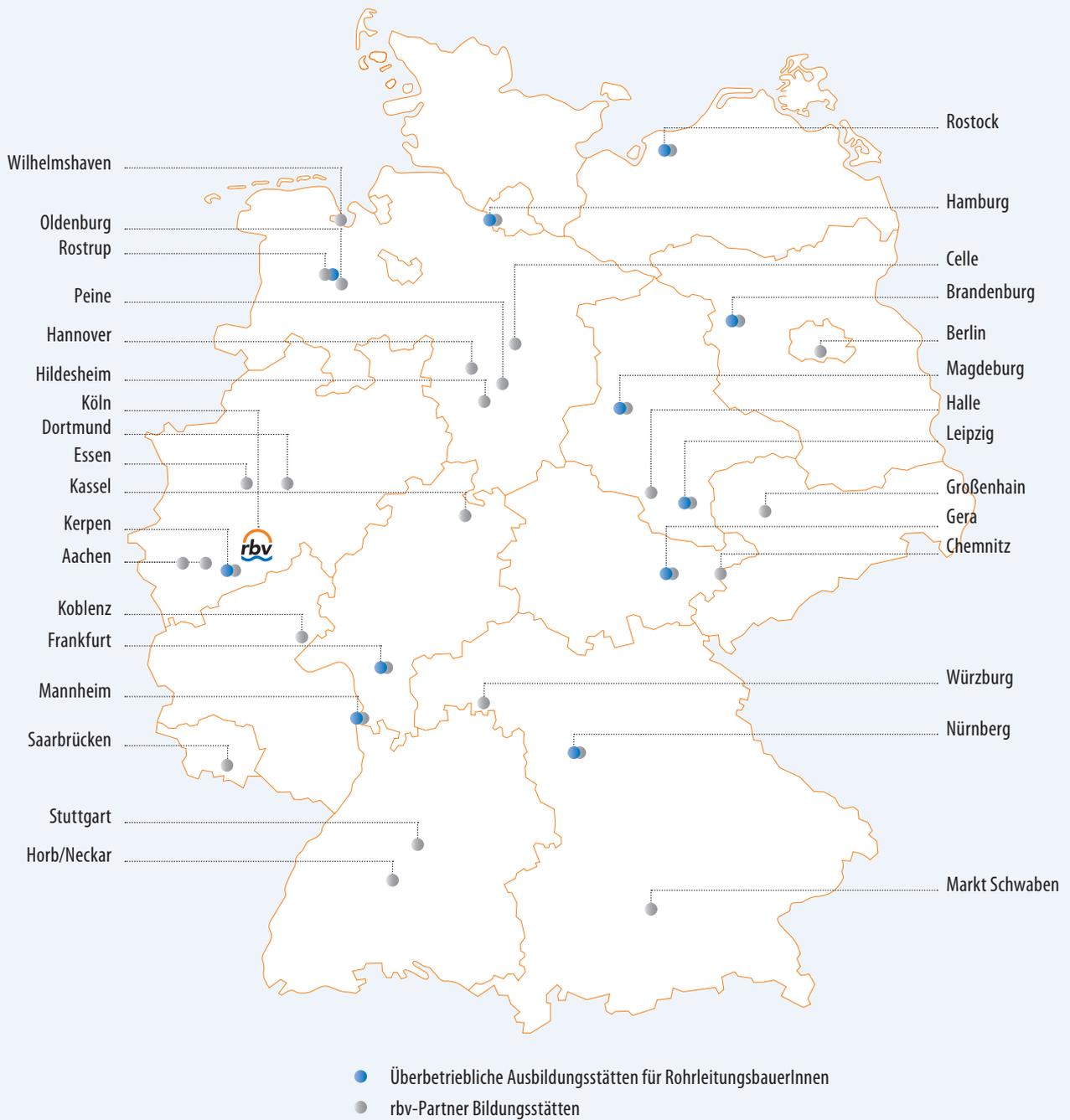
Flutstraße 80  
26386 Wilhelmshaven (GW 331)

**SKZ – ToP gGmbH****Kunststoff-Technologie-Transfer**

Frankfurter Straße 15 – 17  
97082 Würzburg (GW 330/GW 331)



# Standorte der rbv-Bildungspartner





Ziele verwirklichen  
Lösungen entwickeln  
Orientierung geben  
Chancen bieten  
Persönlich betreuen

