



## Fachkräfteleitfaden

Strategien zur Sicherung der personellen  
Ressourcen in den Unternehmen der  
Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie

## Vorwort



**Dr.-Ing. Gernot Schaefer**  
Präsident des Bundesverbandes  
Baustoffe – Steine und Erden e.V.

Qualifiziertes Personal ist von elementarer Bedeutung für den Erfolg jedes Unternehmens. Gerade in Deutschland mit seinem innovationsstarken Produzierenden Gewerbe sind wir in besonderem Maße auf das „Kapital in den Köpfen“ angewiesen. Bereits heute sind die Auswirkungen des demographischen Wandels spürbar, und sie werden in den nächsten Jahren in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend Spuren hinterlassen. So ist allein bis 2020 mit einem Rückgang der Schulabgängerzahlen um 20% zu rechnen. Die Zahl der 20- bis 60-Jährigen, die den Großteil der Erwerbsbevölkerung ausmacht, dürfte nach aktuellen Berechnungen des Statistischen Bundesamtes in den nächsten 20 Jahren um fast ein Fünftel abnehmen. Damit ist ein Wettbewerb der Branchen um qualifizierte Nachwuchskräfte absehbar. Hier sind Politik und Wirtschaft aufgefordert, die durch die demographische Entwicklung entstehenden Engpässe durch bessere Qualifizierung des vorhandenen Humankapitals und zielgerichtete Zuwanderung auszugleichen. Auch wir Unternehmer müssen uns zu unserer Verantwortung bekennen, indem wir unsere Betriebe nicht nur technologisch, sondern auch personell nachhaltig ausrichten – etwa durch die Ausweitung der betrieblichen Ausbildung, die Weiterentwicklung vorhandenen Personals und die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Um den Baustoffunternehmen eine Hilfestellung für die nachhaltige Personalplanung zu geben, hat der Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden im Rahmen einer Projektgruppe diesen Leitfaden entwickelt, der – flankiert von einer an Schulabgänger gerichteten Internetplattform zu Ausbildungsmöglichkeiten im Baustoffbereich – über Schritte zur Stärkung der „Demographiefestigkeit“ der Unternehmen informiert. Der Fachkräfteleitfaden ist nicht nur ein Hilfsmittel, um die Anfälligkeit der Unternehmen für demographische Verwerfungen zu analysieren, sondern gibt darüber hinaus auch wichtige Hinweise zur langfristigen Sicherung der betrieblichen Personalressourcen. In diesem Zusammenhang danke ich der BBS-Projektgruppe Fachkräftesituation unter dem Vorsitz von Herrn Dr.-Ing. Hans Otto Gardeik, dass sie sich dieses wichtigen Themas angenommen hat.

Trotz der seit langer Zeit absehbaren Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung wurde dem Thema Fachkräftesicherung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in der Vergangenheit nicht ausreichend Beachtung geschenkt. Gemeinsam stehen wir nun in der Verantwortung, unser Land und damit auch unsere Unternehmen fit zu machen für die demographischen Herausforderungen der Zukunft. Mit diesem Leitfaden möchte der Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden einen Beitrag hierzu leisten.

**Dr.-Ing. Gernot Schaefer**  
Präsident des Bundesverbandes Baustoffe – Steine und Erden e.V.

# Inhalt

	Seite
<b>1. Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt</b> .....	<b>4</b>
1.1. Rückgang der Erwerbsbevölkerung – Anstieg des Arbeitskräftebedarfs .....	4
1.2. Ist Ihr Unternehmen demographiefest? .....	5
<b>2. Ausbildung stärken</b> .....	<b>7</b>
2.1. Zehn Gründe um selbst auszubilden .....	7
2.2. Ausbildungsberufe in der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie .....	9
2.3. Ausbilden von A bis Z .....	13
2.4. Gewinnung zukünftiger Auszubildender .....	17
<b>3. Ingenieurbedarf erkennen</b> .....	<b>21</b>
3.1. Ingenieure – Mangelware auf dem deutschen Arbeitsmarkt .....	21
3.2. Kontaktaufnahme zu zukünftigen Ingenieuren: Je früher desto besser .....	22
<b>4. Langfristige Personalsicherung: Vorhandene Ressourcen nutzen</b> .....	<b>24</b>
4.1. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer .....	24
4.2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	25
4.3. Möglichkeiten zur Unterstützung von Weiter- und Höherqualifizierungen .....	26
4.4. Gesundheitsförderung als Beitrag zur langfristigen Personalsicherung .....	27
<b>5. Demographie-Check</b> .....	<b>29</b>

# 1. Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt



## Wie wirkt sich die demographisch bedingte Verschiebung der Altersgruppen in der Bevölkerung auf mein Unternehmen aus?

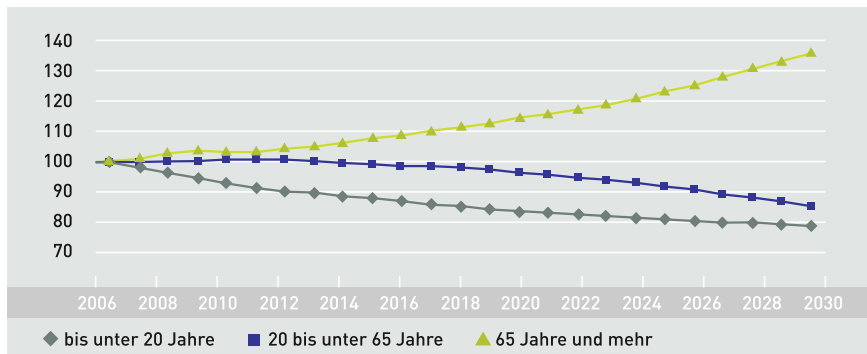
- Niedrige Geburtenraten und steigende Lebenserwartung führen zu einer Verschiebung der Altersgruppen in der Gesellschaft
- Damit treten immer weniger Jüngere in den Arbeitsmarkt ein, die Konkurrenz um Arbeitskräfte nimmt zu
- Gleichzeitig wird innerhalb der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie der Arbeitskräftebedarf steigen, denn wegen der zurückhaltenden Einstellungs-politik infolge der Baurezession seit Mitte der 90er Jahre sind die Belegschaften erheblich gealtert
- Dementsprechend ist die Erschließung neuer personeller Ressourcen notwendig
- Unternehmen müssen sich auf demographische Umbrüche vorbereiten

### 1.1. Rückgang der Erwerbsbevölkerung – Anstieg des Arbeitskräftebedarfs

Vorhandene oder absehbare Engpässe bei der Gewinnung von Fachkräften haben sich zum Dauerthema in den Medien entwickelt. Insbesondere Absolventen von ingenieurwissenschaftlichen Studienrichtungen wird eine goldene Zukunft vorausgesagt. Gleichzeitig wird der Wertschöpfungsverlust für die deutsche Wirtschaft durch die Nichtverfügbarkeit qualifizierten Personals auf Milliarden Euro geschätzt. Mittelfristig wird eine weitere Verschärfung der Situation prognostiziert; der Arbeitsmarkt wandelt sich von einem angebots- zu einem nachfragedominierten Markt. Sind diese Annahmen auch für den Baustoffbereich zutreffend?

Auch wenn die überwiegenden Teile der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie noch immer unter dem Eindruck der über zehnjährigen Rezession im Baubereich stehen und zahlreiche Unternehmen einen schmerzhaften personellen Anpassungsprozess durchlaufen mussten: Die Statistiken sprechen eine eindeutige Sprache. Der aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes zufolge dürfte das Erwerbspersonenpotential, d.h. die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren, in den kommenden Jahren deutlich abnehmen, und zwar von 2008 bis 2028 um rund ein Achtel. Noch stärker fällt der Rückgang bei der jungen Bevölkerung aus. Die Gruppe der unter 20-Jährigen schrumpft im gleichen Zeitraum um ein Fünftel. Dementsprechend prognostiziert die Kultusministerkonferenz eine Abnahme der Schulabgängerzahlen in Deutschland in Höhe von rund 20 % bis 2020. Einzig die Zahl der über 65-Jährigen wächst kräftig, und zwar um über 30 % innerhalb der kommenden 20 Jahre. Im weiteren Zeitverlauf wird sich die Schere dann weiter öffnen.

### Veränderung der Bevölkerung nach Altersgruppen (bis unter 20 Jahre, 20 bis unter 65 Jahre, 65 Jahre und mehr); 2006=100



Quelle: Statistisches Bundesamt

Neben den Problemen, die aus dieser Entwicklung für die sozialen Sicherungssysteme entstehen, machen diese Prognosen vor allem eines deutlich: Arbeitskräfte sind keine unbegrenzt verfügbare Ressource. Da Arbeitsprozesse zunehmend komplexer werden, dürften sich auch die Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer in Zukunft auf breiter Front erhöhen. Damit verschärft sich aber auch der Wettbewerb zwischen den einzelnen Wirtschaftsbereichen. Hier werden sich insbesondere die Unternehmen der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie behaupten müssen, denn als Zulieferindustrie steht dieser Wirtschaftszweig weitaus weniger im Fokus von Berufseinsteigern als etwa die Automobil- oder die Elektroindustrie. Dies spiegelt auch eine Umfrage des Allensbach-Instituts vom September 2007 wider: Berufe, die dem Baubereich zuzuordnen sind, leiden in der Bevölkerung unter einem Negativimage, während etwa der Maschinenbau, aber auch „Modebranchen“ wie die erneuerbaren Energien als Arbeitgeber gefragt sind.

Verschärft wird der zukünftig zu erwartende Fachkräfteengpass in der Baustoffindustrie durch den rezessionsbedingten Schrumpfungsprozess der vergangenen Jahre. Seit Mitte der 90er Jahre wurde rund ein Drittel der Arbeitsplätze des Wirtschaftszweigs abgebaut. Dem standen nur wenige Neueinstellungen gegenüber, so dass die Belegschaften im Schnitt deutlich gealtert sein dürften. Entsprechend ist zu erwarten, dass ein erheblicher Teil der heute aktiven Beschäftigten in der mittleren Perspektive altersbedingt aus den Unternehmen ausscheiden wird.

#### 1.2. Ist Ihr Unternehmen demographiefest?

Ausgehend von den Auswirkungen der jahrelangen Baurezession ist der Mangel an Fachkräften bislang kein bedeutendes Thema in den Unternehmen der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag hat in einer Umfrage ermittelt, dass 15% der im Bereich Gewinnung von Steinen und Erden tätigen Unternehmen Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen haben, im Wirtschaftszweig Glas, Keramik, Steineverarbeitung sind es knapp 24%.





**Dr. Hilmar Schneider,**  
Direktor Arbeitsmarktpolitik im  
Forschungsinstitut zur Zukunft der  
Arbeit (IZA):

„Viele Unternehmen agieren nach dem Motto „Probleme werden gelöst, wenn sie da sind“. Befragt man sie nach ihren geplanten Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels, antworten sie an erster Stelle mit der kurzfristigen Intensivierung des Wettbewerbs um den gut ausgebildeten Nachwuchs. Sie übersehen dabei vollkommen, dass eine solche Strategie zwar notwendig sein wird, aber keineswegs hinreichend ist. Wenn sich alle zugleich auf den knapper werdenden Nachwuchs stürzen, wird es zwar Sieger geben, aber ebenso sicher wird ein zunehmender Teil der Unternehmen dabei auf der Strecke bleiben.“

In der Industrie insgesamt bekommen hingegen mehr als 38% der Unternehmen die Fachkräfteengpässe zu spüren, in exportstarken Bereichen wie dem Maschinenbau oder der Elektroindustrie ist die Situation noch weitaus prekärer.

Auch wenn in der Baustoffindustrie bislang kein ausgeprägter Mangel an Fachkräften herrscht, ist es angesichts der wachsenden Konkurrenz um geeignetes Personal notwendig, vorausschauend zu handeln. Das wichtigste Element einer langfristigen Personalplanung ist es, den Überblick über die Altersstruktur der Mitarbeiter zu behalten, um so langfristig Neueinstellungsbedarf erkennen zu können. Dabei ist nach Berufs- und Qualifikationsgruppen zu unterscheiden, denn die Altersgruppenzugehörigkeit kann z.B. bei Facharbeitern in Produktion und Vertrieb, Ingenieuren, kaufmännischen Mitarbeitern und Betriebswirten völlig unterschiedlich aussehen.

#### **Bei der Untersuchung der „Demographiefestigkeit“ der Unternehmensbelegschaft stehen insbesondere folgende Fragen im Vordergrund:**

- Wie sieht die Altersstruktur im Unternehmen heute aus?
- Wie wird die Altersstruktur in fünf oder zehn Jahren voraussichtlich aussehen?
- Bestehen bereits Probleme, offene Stellen für qualifizierte Nachwuchskräfte zu besetzen?
- Können die Mitarbeiter aufgrund der Beschaffenheit der Arbeitsplätze bis zum Rentenbeginn im Unternehmen tätig sein?
- Besteht die Möglichkeit, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen?
- Lässt sich der Beschäftigungsanteil von Frauen erhöhen?

Eine erste Selbsteinschätzung zu den oben genannten Themenfeldern bieten im Internet verfügbare Demographietests (eine kurze Checkliste zur Untersuchung der betrieblichen Demographiefestigkeit findet sich im 5. Kapitel ganz am Ende dieser Broschüre). Darüber hinaus werden hier auch Simulationen der zukünftigen betrieblichen Altersstruktur, Informationen zur regionalen Entwicklung des Beschäftigtenpotentials und allgemeinere Publikationen zum Thema Unternehmen im demographischen Wandel angeboten.

#### **Weiterführende Informationen:**

- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz:  
[www.zukunftsradar2030.de/images/pdf/downloads/demo-check.pdf](http://www.zukunftsradar2030.de/images/pdf/downloads/demo-check.pdf)  
(„Demographie-Check 2015 für kleine und mittlere Unternehmen“)
- Econsense: [www.demographic-risk-map.eu](http://www.demographic-risk-map.eu) (Tool zu regionalen Auswirkungen von demographischen Veränderungen)
- IHK Osnabrück-Emsland: [www.osnabrueck.ihk24.de/erfahrung](http://www.osnabrueck.ihk24.de/erfahrung) (Demographie-Rechner als Excel-Datei zum Download)
- „Demografischer Wandel – (k)ein Problem!“:  
[www.bmbf.de/pub/demografischer\\_wandel\\_kein\\_problem\\_br.pdf](http://www.bmbf.de/pub/demografischer_wandel_kein_problem_br.pdf) (Publikation des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Vorbereitung betrieblicher Strukturen auf den demografischen Wandel)
- „Wegweiser Kommune“ der Bertelsmann-Stiftung: [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)  
(Tool zur regionalen Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen bis 2025)

## 2. Ausbildung stärken

### Welche Potentiale bietet die betriebliche Ausbildung meinem Unternehmen?

- Schon heute sind bei einigen Berufsgruppen mehr Ausbildungsplätze als Bewerber vorhanden – dieser Trend wird sich mit der alternden Gesellschaft verschärfen
- Um ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen, muss das Thema Nachwuchssicherung durch Ausbildung stärker in den Blickpunkt rücken
- Die betriebliche Ausbildung verschafft den Unternehmen zahlreiche Vorteile – von der stärkeren Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt über die Verstärkung der Mitarbeiterbindung bis hin zur Verbesserung der Außenwirkung als Ausbildungsbetrieb
- Detaillierte Informationen rund um die Ausbildung erteilen die Industrie- und Handelskammern und Arbeitsagenturen

Die sich in den kommenden Jahrzehnten in zahlreichen Unternehmen stark wandelnde Altersstruktur der Beschäftigten wirft die Frage auf, wie in Zukunft verstärkt benötigtes Personal zu rekrutieren ist bzw. wie bereits im Unternehmen befindliche Mitarbeiter sinnvoll weitergebildet und bis ins Rentenalter beschäftigt werden können. Zur Bewältigung von Fachkräfteengpässen kommen im Wesentlichen folgende Aspekte in Betracht:

- Betriebliche Ausbildung verstärken
- Fachkräfte gezielt und umfassend weiterbilden
- Beschäftigung von Frauen durch verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöhen
- Ältere Arbeitnehmer länger im Unternehmen halten
- Bindung der Beschäftigten an den Betrieb verstärken.

An dieser Stelle sollen zunächst die Potentiale der betrieblichen Ausbildung im Vordergrund stehen.

### 2.1. Zehn Gründe um selbst auszubilden

Ausbildung kostet Geld, bindet personelle Ressourcen und verursacht zusätzlichen Bürokratieaufwand, so die gängigen Vorurteile. Dabei verschaffen sich ausbildende Unternehmen zahlreiche Vorteile gegenüber Konkurrenten – nicht nur in Bezug auf die Demographiefestigkeit der eigenen Belegschaft:

#### Weniger Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt

Ausbildende Betriebe sichern langfristig den eigenen Fachkräftebedarf und sind personell unabhängiger von Engpässen auf dem Arbeitsmarkt. Gerade unter den Vorzeichen des sich verschärfenden demographischen Wandels und der damit einhergehenden zunehmenden Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte ist eine langfristige Personalplanung unerlässlich.







### **Passgenaue Ausbildung und hoher Praxisbezug**

Bei rund 340 dualen Ausbildungsberufen in Deutschland findet sich garantiert auch derjenige, der zum Anforderungsprofil Ihres Unternehmens passt. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Auszubildenden die Anforderungen an die jeweiligen Arbeitsplätze und die betrieblichen Abläufe genau kennen lernen und damit im Anschluss an die Ausbildung ohne großen Einarbeitungsaufwand leicht zu integrieren sind.

### **Höhere Mitarbeiterbindung**

Eine gute Berufsausbildung mit intensiver Betreuung der Auszubildenden stärkt das individuelle Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und sorgt für eine hohe Loyalität des späteren Mitarbeiters gegenüber seinem Arbeitgeber. Kostenintensive Personalfluktuaton wird so verringert.

### **Sichere Mitarbeiterwahl**

Während die Einstellung eines neuen Mitarbeiters stets mit einem gewissen Risiko verbunden ist, da dessen Eignung nicht zuvor im betrieblichen Alltag unter die Lupe genommen werden kann, verhält sich dies bei ehemaligen Auszubildenden anders: Bevor man sich als Unternehmer zur Übernahme des Azubis entschließt, kann dessen Eignung bereits während der Ausbildung hinreichend geprüft werden – Fehlbesetzungen werden so vermieden.

### **Stabilität in der Lohn- und Gehaltsstruktur**

Bei der Anwerbung von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt müssen oftmals über-tarifliche Gehälter gezahlt werden, um sie zu einem Wechsel des Arbeitgebers zu motivieren. Dies kann zu unerwünschten Veränderungen in der betrieblichen Eingruppierungs- und Entgeltstruktur führen. Ehemalige Auszubildende werden hingegen tariflich bezahlt, Lohn- und Gehaltskosten sind so langfristig besser planbar.

### **Flexible Einsetzbarkeit**

Auszubildende lernen während ihrer Ausbildung die unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens kennen. Damit kennen sie sich in zahlreichen Bereichen gut aus und sind so nach der Ausbildung bei möglichen personellen Engpässen flexibel einsetzbar.

### **Sicherung einer ausgewogenen Altersstruktur**

Eine ausgewogene betriebliche Altersstruktur ist wichtig: Ältere Arbeitnehmer bringen Erfahrungen ein, Jüngere ergänzen dieses Wissen etwa durch Kenntnisse neuer Technologien. Zudem können Jugendliche durch spontane und unkonventionelle Ideen das Betriebsklima bereichern.

### **Positive Außenwirkung**

In der öffentlichen Wahrnehmung ist unternehmerisches Engagement in Sachen Ausbildung sehr positiv besetzt, da so auch gesellschaftliche Verantwortung übernommen wird. So wird das Ansehen von ausbildenden Unternehmen in einer Region nachhaltig gestärkt.



### Beitrag zur Lebensqualität vor Ort

Durch das Angebot von Ausbildungsplätzen können Nachwuchskräfte insbesondere in strukturschwachen Gebieten in der jeweiligen Region gehalten werden. Die Verhinderung von Abwanderung ist somit auch ein Beitrag zum langfristigen Erhalt der Standortqualität.

### Ausbildung – vom Kostenfaktor zum Ertragsfaktor

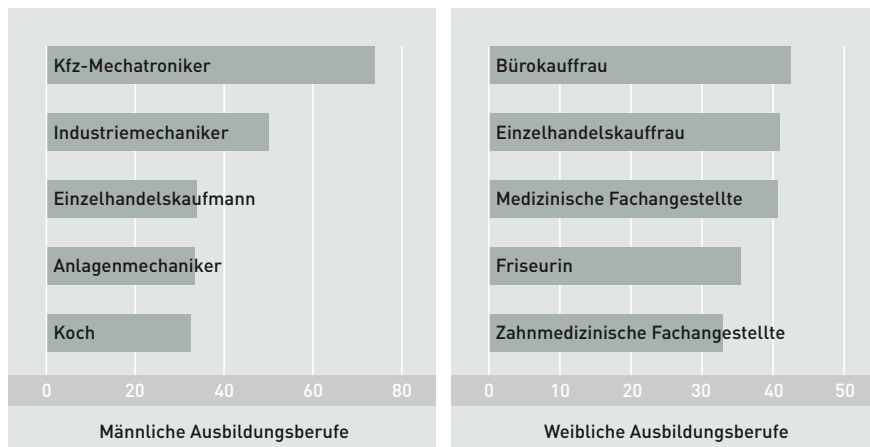
Unbestritten ist, dass betriebliches Engagement in der Ausbildung zunächst Geld kostet – etwa für Ausbildungsvergütungen, Sozialversicherungsbeiträge, Prüfungsgebühren und zusätzlichen Verwaltungsaufwand. Zudem werden personelle Ressourcen der Ausbilder gebunden. Aber: Je weiter die Ausbildung voranschreitet, desto mehr erwirtschaften Auszubildende auch Erträge – zum Beispiel, indem sie hochqualifizierten Fachkräften einfachere Tätigkeiten abnehmen oder gegen Ende der Ausbildungszeit zunehmend komplexere Aufgaben selbst übernehmen. Darum ist Ausbildung auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten eine gute Investition.



## 2.2. Ausbildungsberufe in der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie

Insgesamt sind zur Zeit rund 340 Ausbildungsberufe staatlich anerkannt und damit für die Ausbildung von unter 18-Jährigen zugelassen. Dabei ist die Nachfrage nach den einzelnen Ausbildungsberufen ungleich verteilt: 37% der männlichen und sogar 52% der weiblichen Auszubildenden konzentrieren sich auf die jeweils 10 beliebtesten Ausbildungsberufe.

### Die jeweils fünf beliebtesten männlichen bzw. weiblichen Ausbildungsberufe 2006 (Auszubildende in 1.000)



Quelle: Statistisches Bundesamt, BIBB, IW Köln



**Erhard Stiefel, Geschäftsführer  
der TRACO Naturstein GmbH Bad  
Langensalza:**

„Wir sind als traditionsreiches Unternehmen der Naturwerksteinindustrie fest im Norden Thüringens verankert. Wir beschäftigen zur Zeit 98 Mitarbeiter, davon 18 Azubis. Ausbildung bedeutet für mich zum einen die Arbeitssicherheit unseres Betriebs, denn selbst ausgebildete Mitarbeiter sind besonders qualifiziert und motiviert und verschaffen uns personelle Planungssicherheit. Zum anderen genießt unser Unternehmen einen hervorragenden Ruf in der Region, denn wir bilden weit überdurchschnittlich aus – auch das zählt sich aus.“

Die Unternehmen der Baustoffindustrie bilden in zahlreichen Berufen aus – die Bandbreite reicht je nach Fachzweig von branchenspezifischen Berufsbildern wie dem Aufbereitungsmechaniker über breit angelegte, klassische Ausbildungen etwa zum Industriemechaniker bis hin zu neuartigen Ausbildungsgängen z. B. zum Mechatroniker. In welchen Berufen ein Betrieb letztendlich ausbildet, richtet sich nicht nur nach der jeweiligen Branche, sondern auch nach den persönlichen Prioritäten: Die typischen Steine-Erden-Ausbildungsberufe haben den Vorteil, dass sie in einem speziellen Industriebereich fundiertes Wissen vermitteln und so passgenau auf einen bestimmten Wirtschaftszweig vorbereiten. Hingegen erfolgt in den „großen“ Ausbildungsberufen eine breitere Ausbildung, die allerdings auch Tätigkeiten umfassen kann, die in der Steine-Erden-Industrie nicht immer vorkommen. Falls einige Ausbildungsinhalte im Betrieb nicht vermittelt werden können, ist hierfür die entsprechende Qualifizierung der Azubis in überbetrieblichen Ausbildungszentren erforderlich. Dafür sind diese Ausbildungsgänge so breit angelegt, dass dem Auszubildenden später auch Tätigkeiten in anderen Wirtschaftsbereichen erleichtert werden.

Angesichts der beruflichen Tätigkeiten in der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie sind praktisch begabte Jugendliche eine wichtige Zielgruppe. Gerade die Abgänger der Hauptschulen sollten daher bei entsprechender Eignung als potentielle Auszubildende nicht vernachlässigt werden.

Im Folgenden werden einige der für die Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie relevanten Ausbildungsberufe mit ihren Charakteristika, Ausbildungsschwerpunkten und weiteren Informationen kurz vorgestellt.

### **Gewerblich-technische Berufe:**

#### **■ Aufbereitungsmechaniker/in**

Die Ausbildung zum Aufbereitungsmechaniker wird in unterschiedlichen Spezialisierungen angeboten. Für die Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie sind folgende Fachrichtungen relevant:

- feuerfeste und keramische Rohstoffe
- Naturstein
- Sand und Kies

Aufbereitungsmechaniker arbeiten in der Gewinnung von Steinen und Erden, z.B. in Tongruben, Kies- und Sandwerken und in der Natursteingewinnung. Typische Tätigkeiten sind etwa die Vorbereitung von Spreng- und Bohrarbeiten, die Bedienung von Abbau- und Aufbereitungsmaschinen, die Entnahme von Materialproben, Wartungsarbeiten an der technischen Ausrüstung und die Verladung der fertigen Produkte.

Die Spezialisierung auf die jeweilige Fachrichtung erfolgt im Rahmen des Berufsschulunterrichts während des dritten Ausbildungsjahres. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre.

### ■ **Betonfertigteilbauer/in**

Der Betonfertigteilbauer ist die maßgeschneiderte Ausbildung für die Unternehmen der Betonfertigteilindustrie. Je nach Ausbildungsbetrieb können als Schwerpunkte Betonfertigteilbau sowie Betonstein und Terrazzo gewählt werden. Tätigkeiten sind z.B. das Fertigen von Schalungen, die Zubereitung von Betonmischungen, die Herstellung von Beton- und Stahlbetonteilen und die Bearbeitung und Gestaltung von Betonoberflächen. Auch bei der Montage von Betonfertigteilen werden Betonfertigteilbauer eingesetzt. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre.

### ■ **Elektroniker/in für Betriebstechnik**

Elektroniker für Betriebstechnik erhalten eine breitgefächerte Ausbildung, die ihnen Beschäftigungsmöglichkeiten in praktisch allen Wirtschaftszweigen eröffnet. Sie beschäftigen sich mit der Installation, Wartung und Reparatur elektrischer Betriebs- und Produktionsanlagen und sorgen so für reibungslose betriebliche Abläufe. Damit sind Elektroniker für Betriebstechnik in allen Bereichen einsetzbar, in denen umfangreiche elektrische Anlagen instandgehalten werden müssen. Ihre Ausbildungsdauer beträgt 3,5 Jahre.

### ■ **Industriemechaniker/in**

Industriemechaniker finden in nahezu allen Industriebranchen Beschäftigung, in denen maschinelle Anlagen gefertigt oder eingesetzt werden. In den Unternehmen der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie halten sie technische Fertigungssysteme instand und sind mit deren Wartung und Reparatur betraut. Die Ausbildungsdauer beträgt 3,5 Jahre.

### ■ **Mechatroniker/in**

Die Ausbildung zum Mechatroniker verknüpft Komponenten des Elektrikers und des Mechanikers und vermittelt damit breit angelegtes Wissen auf technischem Gebiet. Damit können sie in zahlreichen Bereichen tätig sein; in den Unternehmen der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie betrifft das etwa die Installation und Instandhaltung von elektronischen bzw. mechanischen Geräten der Steuerungs- und Fertigungstechnik. Die Ausbildungsdauer zum Mechatroniker beträgt 3,5 Jahre.

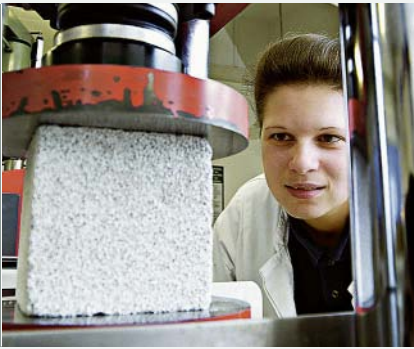
### ■ **Naturwerksteinmechaniker/in**

In der Naturwerksteinindustrie wird der Ausbildungsberuf Naturwerksteinmechaniker in den Fachrichtungen

- Maschinenbearbeitungstechnik
- Schleiftechnik
- Steinmetztechnik

angeboten. Die Schwerpunkttätigkeit liegt dabei auf der Bearbeitung von Naturwerksteinoberflächen. Die Dauer der Ausbildung beträgt 3 Jahre.





### ■ **Verfahrensmechaniker/in**

Das Berufsbild „Verfahrensmechaniker in der Steine-Erden-Industrie“ ist ein auf die unterschiedlichen Zweige der Baustoffindustrie zugeschnittener Ausbildungsgang. Er wird in folgenden Fachrichtungen angeboten:

- Asphalttechnik
- Baustoffe
- Gipsplatten/Faserzement
- Kalksandstein/Porenbeton
- Transportbeton
- vorgefertigte Betonzeugnisse

Damit sind Verfahrensmechaniker in allen Bereichen der Verarbeitung mineralischer Rohstoffe zu Baustoffen tätig. Sie steuern die automatisierten Produktionsanlagen und überwachen die einzelnen Verfahrensschritte der Baustoffherstellung. In rohstoffgewinnenden Industrien werden Verfahrensmechaniker auch zur Bedienung der Förderanlagen in Steinbrüchen eingesetzt. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre.

### **Laborberufe:**

#### ■ **Baustoffprüfer/in**

Baustoffprüfer erhalten eine chemisch-technische Ausbildung, die sich an den Anforderungen der Betriebe der Bau- und Baustoffwirtschaft orientiert. Arbeitgeber sind rohstoffgewinnende Unternehmen, Baustoffhersteller etwa aus der Beton- und Fertigteil- oder der Zementindustrie, aber auch Bauunternehmen oder Prüflabore. Aufgabenschwerpunkte sind etwa Laboruntersuchungen von Ausgangsstoffen der Baustoffherstellung und Qualitätskontrollen der Endprodukte sowie chemische Analysen bei der Weiterentwicklung von Baustoffen. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre.

#### ■ **Chemielaborant/in**

Chemielaboranten sind nicht nur für die Unternehmen der chemischen Industrie von großer Bedeutung. In der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie werden sie etwa in Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionslaboratorien der baustoffherstellenden Unternehmen beschäftigt. Ihre Tätigkeit ähnelt hier der des Baustoffprüfers. Die Ausbildungsdauer beträgt 3,5 Jahre.

#### ■ **Stoffprüfer/in**

Stoffprüfer sind – ähnlich wie Chemielaboranten und Baustoffprüfer – in der Analyse von Rohstoffen, Hilfsstoffen und Fertigerzeugnissen tätig. Sie entnehmen Proben und führen Versuchsreihen durch und prüfen so die stofflichen Eigenschaften. Arbeitgeber sind etwa Unternehmen der Stein- und Tongewinnung und weiterverarbeitende Betriebe. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre.

## Kaufmännische Berufe:

### ■ Bürokaufmann/frau

Bürokaufleute werden in allen Wirtschaftsbereichen wie der Industrie, dem Handwerk, dem Handel und öffentlichen Verwaltungen eingesetzt und beschäftigen sich mit verwaltenden und organisatorischen Tätigkeiten. Dazu gehören etwa allgemeiner Schriftverkehr, Buchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnungen und das Rechnungswesen und teilweise auch Tätigkeiten wie die Lagerverwaltung sowie Ein- und Verkauf. Damit sind sie in allen Verwaltungsbereichen vielseitig einsetzbar. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre.

### ■ Industriekaufmann/frau

Industriekaufleute sind im Vergleich zu Bürokaufleuten weniger mit der Organisation der betrieblichen Verwaltung befasst, sondern übernehmen vornehmlich betriebswirtschaftliche Aufgaben wie Materialbeschaffung, Vertrieb, Marketing, Personal-, Finanz- und Rechnungswesen. Damit sind sie in den unterschiedlichsten Unternehmen und Wirtschaftsbereichen einsetzbar. Die Ausbildungsdauer beträgt 3 Jahre.

Weiterführende Informationen zu einzelnen Ausbildungsberufen gibt es u.a. bei den IHKs und den Arbeitsagenturen (siehe Liste am Ende des Kapitels).

## 2.3. Ausbilden von A bis Z

Viele Unternehmer fürchten Bürokratie und Kosten, wenn sie junge Leute ausbilden. Dabei sind die Ausbildungsvoraussetzungen und die bürokratischen Hürden leichter zu bewältigen als viele denken. Dieser Abschnitt soll über grundlegende Fragen zum Thema Ausbildung kurz und knapp informieren – mit einem Glossar von A bis Z:

### **Anmeldung**

Auszubildende sind bei der örtlichen Industrie- und Handelskammer sowie bei der zuständigen Berufsschule anzumelden.

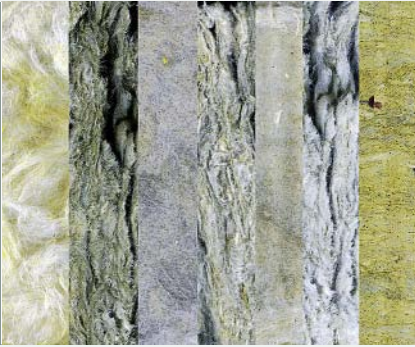
### **Ausbildungsdauer**

Die reguläre Ausbildungsdauer beträgt in den meisten Berufsbildern 3 oder 3,5 Jahre (siehe „Ausbildungsberufe in der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie“). Eine Verkürzung der Ausbildungsdauer ist jedoch möglich, wenn die vorherige Qualifikation des Auszubildenden dies erlaubt. Insbesondere kann die Ausbildungsdauer verkürzt werden um 6 bis 12 Monate bei

- Vorliegen der Hochschul- oder Fachhochschulreife
- Vorliegen der mittleren Reife
- vorherigem erfolgreichen Besuch einer Berufsgrund- oder Berufsfachschule
- einer zuvor erfolgten Ausbildung in einem anderen Beruf.

Für die Verkürzung ist ein Antrag bei der zuständigen IHK erforderlich. Weitere Auskünfte erteilen die Industrie- und Handelskammern.





### **Ausbildungsordnungen**

Die Ausbildungsordnungen legen die bundeseinheitlichen Standards für die dualen Ausbildungsberufe fest. Diese werden von der Bundesregierung erlassen und beinhalten die zentralen Inhalte der Ausbildungsgänge wie die Dauer der Ausbildung, die zu erlernenden Kenntnisse und Fähigkeiten und die Prüfungsanforderungen. Ein Rahmenplan gibt einen Überblick über den zeitlichen Ablauf der Ausbildung. Die betriebliche Ausbildung sollte sich in ihrem Ablauf an dem Ausbildungsrahmenplan orientieren, damit die Ausbildungsinhalte vollständig abgearbeitet werden und die in der Berufsschule parallel vermittelten Kenntnisse hierzu passen. Die Ausbildungsordnungen sind über das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) erhältlich.

### **Ausbildungsvergütung**

Auszubildenden ist eine monatliche Vergütung zu zahlen. In vielen Fällen ist die zu zahlende Ausbildungsvergütung branchen- und regionenspezifisch tariflich festgelegt. Genauere Auskünfte hierzu erteilen die Industrie- und Handelskammern.

### **Ausbildungsvertrag**

Der Ausbildungsvertrag wird zwischen dem Ausbildungsbetrieb und dem Auszubildenden geschlossen, bei Minderjährigkeit ist auch der gesetzliche Vertreter einzubeziehen. Am einfachsten ist der Abschluss des von der IHK zur Verfügung gestellten Einheitsvertrages, der nur entsprechend ausgefüllt werden muss. Im Berufsausbildungsvertrag werden alle wesentlichen Aspekte der Ausbildung festgehalten, z.B. der verantwortliche Ausbilder, die zuständige Berufsschule, die Ausbildungsdauer, die Probezeit, die Vergütung, die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit und der Urlaubsanspruch.

### **Berufsschule**

Alle Auszubildenden sind für die Dauer ihrer Berufsausbildung berufsschulpflichtig. Die Unterrichtszeit ist dabei auf die wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden anzurechnen. Berufsschulunterricht wird an einzelnen Tagen in der Woche oder blockweise für mehrere Wochen erteilt. Im Regelfall gibt es für jeden Ausbildungsberuf regionale Berufsschulen. Einige der Ausbildungsberufe der Baustoff-, Steine- und Erden-Industrie werden aufgrund ihrer Spezialisierung jedoch nur an wenigen Schulen unterrichtet; dann erfolgt der Unterricht in Blöcken, wobei die Schüler in Wohnheimen untergebracht werden.

### **Gebühren**

Für die Eignungsfeststellung, die Beratung in Ausbildungsfragen, die Abnahme der Prüfungen usw. erheben die Industrie- und Handelskammern Gebühren. Diese werden regional unterschiedlich pauschal oder nach Inanspruchnahme einzelner Leistungen abgerechnet. Auskünfte erteilen die Industrie- und Handelskammern.

### **Kündigung**

Die Berufsausbildung beginnt mit einer Probezeit, die zwischen einem und vier Monaten betragen kann. Während dieser Zeit kann das Ausbildungsverhältnis von beiden Seiten fristlos ohne Angabe von Gründen gelöst werden.



Nach Ablauf der Probezeit kann der ausbildende Betrieb nur aus wichtigem Grund, d. h. vor allem bei schweren Versäumnissen des Auszubildenden, kündigen, und zwar ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist. Der Auszubildende ist mit einer Frist von vier Wochen jederzeit zur Kündigung berechtigt.

### **Organisation der Ausbildung**

#### **Vor der Ausbildung:**

- Klärung durch die IHK, ob die betrieblichen und fachlichen Voraussetzungen zur Ausbildung vorliegen, ggf. Ablegung der Ausbildereignungsprüfung
- Gewinnung von potentiellen Auszubildenden z.B. über die Arbeitsagentur, die IHK-Lehrstellenbörse, Ausbildungsmessen, Schulkooperationen usw.
- Vertragsschließung mit dem Auszubildenden bzw. dem gesetzlichen Vertreter
- Eintragung in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse über die IHK
- Ärztliche Erstuntersuchung bei Jugendlichen unter 18 Jahren
- Anmeldung des Auszubildenden zur Berufsschule
- Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans; dieser sollte sich am Ausbildungsrahmenplan gemäß Ausbildungsverordnung ausrichten und anhand der betrieblichen Gegebenheiten den sachlichen Aufbau und die zeitliche Abfolge der Ausbildung gliedern.

#### **Ab Beginn der Ausbildung:**

- Während der Probezeit Überprüfung der Ausbildungsentscheidung
- Während der gesamten Ausbildung Überwachung des Ausbildungsfortschritts, Kontrolle des Berichtsheftes (Ausbildungsnachweis)

#### **Zum Ende des 1. Ausbildungsjahres:**

- Anmeldung von Jugendlichen unter 18 Jahren zur ärztlichen Nachuntersuchung
- Anmeldung zur Zwischenprüfung

#### **Im letzten Ausbildungsjahr:**

- Gezielte Vorbereitung auf die Abschlussprüfung
- Anmeldung des Auszubildenden zur Abschlussprüfung
- Klärung der Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis

### **Prüfungen**

Die Prüfungen sind Bestandteil der Berufsausbildung und werden durch die IHK abgenommen. Die Zwischenprüfung erfolgt in der Regel nach dem ersten Ausbildungsjahr, die Abschlussprüfung am Ende der Ausbildung. Nach bestandener Abschlussprüfung ist das Ausbildungsverhältnis beendet. Für die Abnahme der Prüfungen werden Gebühren durch die IHK erhoben.

### **Schriftlicher Ausbildungsnachweis**

Der schriftliche Ausbildungsnachweis wird mindestens wöchentlich vom Auszubildenden geführt und vom Ausbilder abgezeichnet. Er dient dazu, die Ausbildungsinhalte zu belegen und muss bei der Abschlussprüfung der Industrie- und Handelskammer vorgelegt werden.







### **Urlaub**

Der Urlaubsanspruch für Auszubildende weicht von dem der anderen Arbeitnehmer ab, sofern sie noch nicht volljährig sind. Jugendliche unter 18 Jahren haben Anspruch auf mindestens 25 Werktage bezahlten Urlaub, bei unter 17- bzw. unter 16-Jährigen beträgt der Urlaubsanspruch 27 bzw. 30 Werktage. Der Erholungsurlaub darf nicht während der Berufsschulzeit genommen werden.

### **Voraussetzungen für Ausbildungsbetriebe**

Um als Ausbildungsbetrieb zugelassen zu werden, muss der jeweils angebotene Ausbildungsgang zum Betriebszweck des Unternehmens passen, damit die in der jeweiligen Ausbildungsordnung vorgesehenen Inhalte vermittelt werden können. Aber auch wenn der Betrieb für die Vermittlung bestimmter Ausbildungsinhalte nicht geeignet ist, kann trotzdem ausgebildet werden, indem z.B. bestimmte Ausbildungsabschnitte in einem anderen Betrieb oder in überbetrieblichen Einrichtungen absolviert werden. Außerdem sollte ein angemessenes Verhältnis zwischen Fachkräften und Auszubildenden gewährleistet sein. Die Feststellung der Eignung der Ausbildungsstätte erfolgt durch die Ausbildungsberater der Industrie- und Handelskammer. Diese beraten auch z.B. hinsichtlich möglicher Ausbildungsberufe oder helfen weiter, wenn der Betrieb für die Vermittlung einzelner Ausbildungsinhalte nicht geeignet ist.

Unter rechtlichen Gesichtspunkten kommt fast jeder als Ausbilder in Frage. Nur wenn die Beschäftigung Jugendlicher gerichtlich untersagt oder z.B. wegen Gesetzesverstößen die Ausbildungsberechtigung entzogen wurde, darf nicht ausbilden. Zur fachlichen Eignung zählt etwa ein Abschluss in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung oder anderweitig erworbene entsprechende berufliche Kenntnisse.

Die Anforderungen an die Ausbildereignung sind in der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) festgelegt, sie werden in der Praxis regional jedoch recht unterschiedlich gehandhabt. Grundsätzlich müssen die fachlichen und berufspädagogischen Kenntnisse im Rahmen einer Ausbildereignungsprüfung bei der IHK nachgewiesen werden – hierfür werden bei den Kammern Vorbereitungskurse angeboten. Zur Zeit sind Ausbilder von der Ablegung der Ausbildereignungsprüfung befreit. Die AEVO soll ab August 2009 jedoch in überarbeiteter Form wieder in Kraft treten; Auskünfte zur Anwendung erteilen die Industrie- und Handelskammern.

### **Zuschüsse**

Mit Beginn des Ausbildungsjahres 2008 fördert die Bundesregierung die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsverhältnisse, bei denen Altbewerber, d.h. junge Menschen, die sich bereits wiederholt erfolglos um einen Ausbildungsplatz bemüht haben, eingestellt werden. Der Ausbildungsbonus in Höhe von 4.000 bis 6.000 EUR je nach Höhe der tariflichen oder ortsüblichen Ausbildungsvergütung wird in zwei Raten nach dem Ende der Probezeit bzw. nach der Anmeldung für die Abschlussprüfung ausgezahlt. Für die Zahlung des Ausbildungsbonus bestehen die Voraussetzungen, dass es sich um zusätzlich eingerichtete Ausbildungsplätze handeln muss (gegenüber der durchschnittlichen Zahl der Ausbildungsplätze innerhalb

der vergangenen drei Jahre) und dass ein Altbewerber ohne Schulabschluss oder mit Sonder- oder Hauptschulabschluss eingestellt wird. Auch die Einstellung von Altbewerbern mit höherem Schulabschluss wird unter bestimmten Bedingungen gefördert. Die Fördermaßnahme Ausbildungsbonus ist zeitlich bis Ende 2010 begrenzt. Fragen zum Ausbildungsbonus beantwortet die Agentur für Arbeit.

Weitere Informationen zu Formalitäten, Rechten und Pflichten von Auszubildenden und Ausbildungsbetrieben und allen sonstigen Fragen geben die Arbeitsagenturen sowie die Industrie- und Handelskammern.

#### 2.4. Gewinnung zukünftiger Auszubildender

##### Wie gewinne ich motivierte und qualifizierte Auszubildende?

- Beratung in Fragen rund um das Thema Ausbildung durch Arbeitsagenturen und Industrie- und Handelskammern
- Nutzung von Angeboten wie der BA-Jobbörse oder der IHK-Lehrstellenbörse
- Zielgruppengerechte Eigenwerbung betreiben, insbesondere auf Schulen vor Ort zugehen
- In diesem Zusammenhang Schulleiter von Engagement des Unternehmens an der Schule überzeugen, Win-Win-Situation für alle Beteiligten darstellen, ernsthaftes, langfristiges Interesse herausstreichen, personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen
- Lehrkräften Praxisangebote im Unternehmen machen
- Engagement in den regionalen *SCHULEWIRTSCHAFT*-Arbeitskreisen
- Schwerpunktmäßige Kooperation mit Hauptschulen sinnvoll

Die Zeiten, in denen ein Arbeitgeber unter einer Vielzahl von Bewerbern für einen Ausbildungsplatz auswählen konnte, scheinen vorbei zu sein, der Wettbewerb zwischen den Branchen um qualifizierte Auszubildende wird stärker. Zu den Schlüsselqualifikationen für die Aufnahme einer Ausbildung zählen grundsätzliches Interesse für den Ausbildungsberuf, ein angemessenes Bildungsniveau und die notwendige Reife – also diejenigen Fertigkeiten, die alle ausbildenden Unternehmen voraussetzen.

Wenn dann Ausbildungsinteressenten gefunden wurden, gilt: Zukünftige Auszubildende sollten vor der Einstellung wissen, welche Tätigkeiten auf sie zukommen – gleichfalls sollte man aus der Unternehmerperspektive den künftigen Mitarbeiter näher kennen lernen. Hierfür haben sich etwa Schnupperpraktika bewährt, die ein gegenseitiges Kennenlernen ermöglichen. Auch Gespräche mit den Eltern sind sinnvoll, um die gegenseitigen Erwartungen abzustecken.

Doch wie können potentielle Bewerber zunächst gezielt angesprochen und für die Ausbildung im betreffenden Unternehmen begeistert werden?





### **Tätigkeiten der IHKs und Arbeitsagenturen**

Arbeitsagenturen und Industrie- und Handelskammern sind die ersten Ansprechpartner in Sachen Ausbildung – etwa bei der Frage nach den Rahmenbedingungen für die Ausbildungstätigkeit oder bei der Erschließung von Wegen zur Rekrutierung von Schulabgängern. Neben der klassischen Berufsberatung, die Arbeitsagenturen und Kammern für zukünftige Auszubildende anbieten, veranstalten sie z.B. auch regionale Ausbildungsmessen. Die Berufsinformationszentren der Arbeitsagenturen haben zudem eine Vielzahl von Veranstaltungen rund um das Thema Berufswahl im Programm, auf denen etwa Bewerbungsstrategien und das Auftreten bei Vorstellungsgesprächen behandelt werden oder Unternehmen sich als potentielle Arbeitgeber präsentieren können. Zudem sind beide Akteure durch die Bereitstellung von Ausbildungsplatzbörsen aktiv. Zur Auswahl stehen die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit sowie die Lehrstellenbörsen der IHK. Bei den genannten Instrumenten werden offene Ausbildungsplätze eingestellt und können von potentiellen Bewerbern über eine internetbasierte Datenbank bundesweit abgerufen werden. So kann praktisch ohne Aufwand eine maximale Zahl von Kontakten erreicht werden. Gerade in Regionen mit großem Konkurrenzangebot an Ausbildungsplätzen kann es aber sinnvoll sein, aktiv auf Schulabgänger zuzugehen. So kann Interesse an der Industrie und am Unternehmen geweckt werden, Streuverluste werden somit vermieden.

### **Kontakte zu Schulen**

Die Schüler der Abschlussklassen werden im Rahmen des Berufskundeunterrichts auf potentielle Ausbildungsberufe, Bewerbungsstrategien usw. vorbereitet. Hier steht etwa auch der Besuch der Berufsberatung der Arbeitsagentur auf dem Programm. Aufgrund der Vielzahl potentieller Berufsbilder und ausbildender Unternehmen ist es jedoch sinnvoll, auf zukünftige Auszubildende zuzugehen und so aktiv um interessierte Absolventen zu werben: Dadurch vermittelt sich potentiellen künftigen Bewerbern bereits frühzeitig der Inhalt des Ausbildungsberufs, Fehlbesetzungen kann so vorgebeugt werden.

Am einfachsten ist der Kontaktaufbau zu Schulen sicherlich über das Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT*, in dem auf regionaler Ebene Kontakte zwischen Unternehmen und Schulen geknüpft werden können (siehe unten). Aber auch außerhalb eines Engagements in diesem Kreis ist der Kontaktaufbau möglich, allerdings ist der Erfolg stark vom Kooperationswillen der jeweiligen Schule abhängig: Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) hat im Rahmen einer Studie ermittelt, dass Schulen für das Engagement von Unternehmen oftmals schwer zu erreichen sind und sich bei Unternehmensanfragen eher langsam und passiv verhalten. Gründe hierfür liegen u.a. in der Vielzahl derartiger Anfragen, die die Schulen ungefiltert erreichen, und in der Angst vor zu starker Vereinnahmung durch die Wirtschaft. Daher muss eine Zusammenarbeit mit Schulen sorgfältig geplant werden, in gewissem Maße ist auch die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen notwendig.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Schulen ist vom Engagement der jeweiligen Lehrkräfte abhängig. Notwendig ist zunächst die Überzeugung des Schulleiters,

der als Multiplikator für die Lehrerschaft viel zum Gelingen eines solchen Projektes beitragen kann. Schulen sind bei Kooperationen mit der Wirtschaft vorrangig an langfristigen Engagements interessiert, die für beide Seiten Mehrwert generieren. Das bedeutet: Auf der Seite des Unternehmens sollte ein fester Ansprechpartner zur Verfügung stehen, der Kontinuität garantiert und die Kontakte pflegt. Die Art des Engagements an der Schule muss individuell abgestimmt werden. Denkbar sind etwa Präsentationen im Rahmen des Berufskundeunterrichts, Unternehmensführungen und das Angebot von Praktikumsplätzen – je größer der Mehrwert für die Schule, desto aufgeschlossener wird sie für Kooperationen sein. Zudem kann es sinnvoll sein, sich mit anderen Unternehmen gemeinsam zu engagieren. So ist die Schaffung eines vielfältigeren Angebots möglich – warum sollten sich verschiedene Branchen nicht gemeinschaftlich präsentieren oder durch gemeinsame Projekte wie das finanzielle Sponsoring von Kompetenztests, in denen individuelle Neigungen und Fähigkeiten analysiert werden, auf sich aufmerksam machen?

Zudem müssen auch Lehrer aktiv in die Planungen einbezogen werden. In aller Regel fehlt Lehrkräften die berufliche Erfahrung in Industrieunternehmen. Um sich hier Verständnis zu erarbeiten, sind Angebote wie Betriebserkundungen für Lehrer ein gutes Instrument. Auch in diesem Zusammenhang bietet die Mitarbeit im Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT* hervorragende Möglichkeiten.

Die Entscheidung, an welchen Schultypen sich Unternehmen engagieren sollten, ist natürlich vorrangig von den betrieblichen Anforderungsprofilen abhängig. Grundsätzlich gilt: Da sich zahlreiche Unternehmen in erster Linie an Realschulen wenden, besteht hier eine ausgeprägtere Konkurrenzsituation, zudem ist die Kooperationsbereitschaft seitens der Schulen infolge der größeren Zahl von Angeboten oftmals geringer. Gymnasien stellen insofern einen Sonderfall dar, da sie vor allem auf den späteren Hochschulbesuch und weniger auf den direkten Eintritt in das Berufsleben vorbereiten. Da Berufskunde hier einen weitaus geringeren Stellenwert einnimmt, ist auch das Kooperationspotential von Schule und Unternehmen beschränkt. In Hauptschulen dürfte die Kooperationsbereitschaft seitens der Schule oftmals weitaus ausgeprägter sein.

#### **Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT***

Das Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT* ist eine bereits seit über 50 Jahren bestehende, regional und bundesweit organisierte Kooperation zwischen Unternehmen und Schulen, die beiden Seiten gegenseitige Einblicke ermöglichen und so für einen Dialog zwischen Wirtschaft und Schulen sorgen soll. Basis der Arbeit sind regionale Arbeitskreise, die aus Lehrern und Unternehmensvertretern aller interessierten Branchen bestehen. Bei der Arbeit vor Ort können individuelle Schwerpunkte gesetzt werden, so dass die Zusammenarbeit in den einzelnen Arbeitskreisen mit unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichen Akzenten vollzogen wird. Für die beteiligten Unternehmen ist das Engagement in den *SCHULEWIRTSCHAFT*-Arbeitskreisen von hohem Wert: Zum einen treten sie in Kontakt zu Unternehmen auch anderer Branchen, mit denen sie sich etwa hinsichtlich ihrer Aktivitäten im





**Eberhard Bauer, Geschäftsführer der ELO Beton KG Eichenzell und BBS-Vorstandsmitglied:**

„In unserem Unternehmen mit 65 Mitarbeitern bilden wir zur Zeit 10 Stahlbetonbauer und kaufmännische Auszubildende aus. Durch unser Engagement in Sachen Ausbildung haben wir uns einen guten Ruf in der Region erarbeitet, so dass wir eine Vielzahl von Bewerbungen für unsere Ausbildungsplätze erhalten. Da wir aber auf besonders motivierte Auszubildende Wert legen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, suchen wir auch von uns aus Kontakt. So bestehen langjährige Patenschaften zu den örtlichen Schulen, Schüler absolvieren Praktika bei uns, und im Rahmen des Arbeitskreises *SCHULEWIRTSCHAFT* bringen wir auch Lehrern unsere Tätigkeit näher.“

Schulbereich abstimmen können. Zum anderen erhalten sie Zugang zu interessierten Lehrern, können diese für Belange der Industrie und des Unternehmens sensibilisieren und so begrenzt auch Unterrichtsinhalte mitgestalten. Gerade als Multiplikatoren sind Lehrer von großer Bedeutung, da sie in Fragen der Berufswahl großen Einfluss auf ihre Schüler haben. So können im Rahmen von *SCHULEWIRTSCHAFT*-Arbeitskreisen auch Betriebsexkursionen für Lehrer organisiert werden. Durch die Vielzahl der sich im Rahmen von *SCHULEWIRTSCHAFT* eröffnenden Möglichkeiten stellt die Initiative eine hervorragende Chance dar, Kooperationen zu Schulen auszubauen und das eigene Engagement im Schulbereich zu verstärken. Ansprechpartner für das Netzwerk sind die Landesarbeitsgemeinschaften und regionalen Arbeitskreise vor Ort, die über die Homepage der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* abrufbar sind.

#### **Andere Möglichkeiten der Kontaktaufnahme**

Generell gilt: Um Interesse zu wecken, muss man sich als Unternehmen nach außen öffnen und präsentieren. Für die Unterstreichung der eigenen Qualitäten als Ausbildungsbetrieb sind hierfür insbesondere Ausbildungsmessen geeignet. Derartige Veranstaltungen werden in praktisch allen Regionen angeboten und oftmals von den Kammern koordiniert. Sie bieten eine hervorragende Plattform, denn hier trifft man als Unternehmen direkt auf die interessierte Zielgruppe. Allerdings: Da hier zahlreiche Unternehmen vertreten sind, die miteinander um qualifizierte Auszubildende konkurrieren, sollte man sich den zukünftigen Mitarbeitern so attraktiv wie möglich präsentieren. Dazu gehört auch die richtige Art der Kontaktaufnahme: So sorgen Auszubildende oder jüngere Mitarbeiter als Ansprechpartner sowie eine zielgruppengerechte Präsentation für eine niedrigere Hemmschwelle bei den Schulabgängern. Auskünfte zu örtlichen Ausbildungsmessen erteilen in der Regel die regionalen Industrie- und Handelskammern oder die Arbeitsagenturen.

#### **Weiterführende Informationen:**

##### **Zu einzelnen Ausbildungsberufen:**

- Berufsförderungswerk der Beton- und Fertigteilhersteller: [www.betonfertigteilbauer.info](http://www.betonfertigteilbauer.info); [www.verfahrensmechaniker.info](http://www.verfahrensmechaniker.info)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)
- Bundesagentur für Arbeit: <http://berufenet.arbeitsagentur.de>
- Industrie- und Handelskammern: [www.ihk.de](http://www.ihk.de)
- Die Ausbildungsordnungen zu den unter 2.2. beschriebenen Berufen können über das Bundesinstitut für Berufsbildung abgerufen werden: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

##### **Gewinnung zukünftiger Auszubildender:**

- Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit: <http://jobboerse.arbeitsagentur.de>
- IHK-Lehrstellenbörse: [www.ihk-lehrstellenboerse.de](http://www.ihk-lehrstellenboerse.de)
- Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT*: [www.schulewirtschaft.de](http://www.schulewirtschaft.de)

## 3. Ingenieurbedarf erkennen

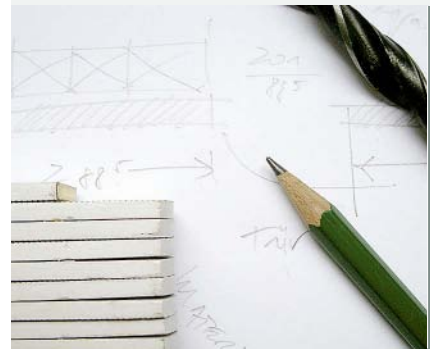
### Die Ingenieurlücke in Deutschland – ein Problem auch für Ihr Unternehmen?

- Trotz der starken Ausrichtung der deutschen Wirtschaft auf Industrie und Technik liegt die Zahl der hierzulande ausgebildeten Ingenieure weit unterhalb des Bedarfs
- Das Problem wird sich mit dem Ausscheiden jetzt tätiger Ingenieure aus dem Berufsleben weiter verschärfen
- Baustoffnahe Studiengänge gelten als „Orchideenfächer“ – obwohl seitens der Industrie eine große Nachfrage nach Absolventen besteht
- Um Studenten angesichts der erheblichen Konkurrenz um die Absolventen langfristig an sich zu binden, ist die frühzeitige Kontaktaufnahme und Studienbegleitung z. B. durch Praktika, Werkstudentenverträge und die Betreuung von Studien- und Diplomarbeiten sinnvoll

### 3.1. Ingenieure – Mangelware auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Der durch fehlende Ingenieure verursachte Wertschöpfungsverlust bildet den Schwerpunkt der gegenwärtigen Diskussion über Fachkräfteengpässe. So hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln errechnet, dass im Jahr 2007 fast 70.000 offene Ingenieurstellen nicht adäquat zu besetzen waren – angesichts des Umstandes, dass jeder Ingenieur im Durchschnitt jährlich gut 100.000 EUR erwirtschaftet, ergibt sich damit bereits heute ein Wertschöpfungsverlust in Milliardenhöhe. Für die nächsten Jahre ist mit einer weiteren Verschärfung der Situation zu rechnen: Zwar hat sich die Zahl der Studenten in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen in den vergangenen Jahren wieder etwas erhöht, so dass kurzfristig mit einer leichten Entspannung der Lage zu rechnen ist. Diese Entwicklung dürfte aber nicht von Dauer sein, denn zum einen sinkt – demographisch bedingt – die Zahl der Schulabsolventen, zum anderen steigt der Ingenieurbedarf in einer Gesellschaft, die immer wissensintensiver wird, weiter an. Generell gilt: Mit einem Anteil an Hochschulabsolventen von rund 20% pro Jahrgang liegt Deutschland weit unterhalb des OECD-Durchschnitts. Hinzu kommt, dass mit einem Anteil an Ingenieuren pro Hochschuljahrgang von 17% hierzulande vor allem in diesem Segment weit unter Bedarf ausgebildet wird, denn Deutschland ist als industriestarker Staat insbesondere auf diese Berufsgruppe angewiesen.

Im Baustoffbereich ist der Fachkräftemangel wie im 1. Kapitel dargestellt generell weniger ausgeprägt als in anderen Industriezweigen. Auch Akademiker gelten in der Baustoff-, Steine-und-Erden-Industrie gegenüber anderen Wirtschaftszweigen bislang weniger stark als „Mangelware“; Schwierigkeiten mit der Stellenbesetzung bestehen im Vergleich zur Industrie insgesamt hier eher auf dem Qualifikationsniveau der Facharbeiter, Fachwirte und Meister.







**Prof. Dr. Albrecht Wolter, Lehrstuhl-  
inhaber Bindemittel und Baustoffe  
am Institut für Nichtmetallische  
Werkstoffe, Technische Universität  
Clausthal:**

„Mit unseren Studiengängen bieten wir eine ausgezeichnete Grundlage für spätere Tätigkeiten in den Unternehmen der Baustoffindustrie. Die Studienbedingungen sind hervorragend und zeichnen sich durch umfangreiche Ausstattungen der Institute und ein günstiges Betreuungsverhältnis zwischen Professoren und Studierenden aus. Pro Studienjahr verlassen etwa 5–10 auf Baustoffe spezialisierte Ingenieure unsere Hochschule – dabei liegt die Nachfrage der Industrie um ein Vielfaches höher. Wir kooperieren auf vielen Feldern eng mit Unternehmen der Baustoffindustrie und führen selbst umfangreiche Werbemaßnahmen für unsere Studiengänge durch; dennoch bleiben sie eher Nischenfächer. Wir sind daher jederzeit für weitere Unternehmenskooperationen offen, um Studenten für den Baustoff-Ingenieurbedarf zu werben. Vor allem die Förderung des Einstiegs in das Masterstudium ist sinnvoll, ggf. auch für „Quereinsteiger“ anderer Standorte und Studiengänge – z.B. durch Stipendien.“

Gerade kleinere Betriebe beschäftigen oft nur wenige Ingenieure als Spezialisten. Damit ist die Fluktuation relativ gering – der Ingenieurmangel wird sich hier mit dem altersbedingten Ausscheiden der jetzt Berufstätigen drastisch verschärfen, wobei eine ausgeprägte Konkurrenzsituation mit anderen Branchen um qualifizierte Bewerber besteht.

### **3.2. Kontaktaufnahme zu zukünftigen Ingenieuren: Je früher desto besser**

Die Zahl der in Deutschland ausgebildeten Ingenieure liegt nach wie vor unterhalb des in der Zukunft benötigten Bedarfs. Dies gilt auch die Studiengänge, die für die Baustoffindustrie relevant sind. Hierzu zählen etwa die Bereiche Maschinenbau/Verfahrenstechnik, Rohstoffgewinnung und -aufbereitung sowie Werkstofftechnik. Trotz exzellenter Betreuungsquoten an den Hochschulen und hervorragender Berufsaussichten ist die Nachfrage speziell nach baustoffspezifischen Studiengängen gering. Aber auch bei Absolventen anderer ingenieurwissenschaftlicher Fachrichtungen bestehen Schwierigkeiten, diese für Tätigkeiten innerhalb der Baustoffindustrie zu begeistern. Wie kann das geändert werden?

Gerade Unternehmen in ländlichen Regionen haben oft Schwierigkeiten, Nachwuchs im Ingenieurbereich zu bekommen, denn sie stehen weniger im Fokus der Hochschulabsolventen. Um den langfristigen Ingenieurbedarf zu sichern, empfiehlt sich der Aufbau dauerhafter Partnerschaften zu Hochschulen. Studenten können etwa durch Praktika, Werkstudentenverträge oder Studien- und Diplomarbeiten an das Unternehmen gebunden werden. Dies hat auch den Vorteil, dass sie sich schon frühzeitig auf die betriebliche Arbeitswelt einstellen. Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zu Hochschulen gibt es zahlreiche – gerade in eher wenig frequentierten Studiengängen wie den „klassischen“ Steine-Erden-Fächern ist durch die gute Betreuungsquote an den Hochschulen die Herstellung von Kontakten etwa durch die einzelnen Institute in der Regel kein Problem. Darüber hinaus sind die Hochschulen teilweise auch so flexibel, dass eigene Lehrinhalte z.B. durch das Abhalten von Seminaren eingebracht werden können. Ein derartiges auf Dauer angelegtes Engagement verschafft den zukünftigen Ingenieuren Praxiseinblicke und sorgt für das Unternehmen für entsprechende Publicity. Durch das Bachelor-/Master-System sind Hochschulen auch flexibler in der Schaffung neuer Studienmöglichkeiten geworden. So sind sogar eigens gestaltete duale Studiengänge, bei denen eine studienbegleitende Ausbildung im Unternehmen erfolgt, ein denkbares Modell. Ein derartiges Vorgehen erfordert freilich die Bereitschaft zu einer langfristigen Kooperation auf beiden Seiten und den entsprechenden Bedarf an Hochschulabsolventen auf Unternehmensseite.



Für Unternehmen zahlt sich ein Engagement zur Gewinnung von Studenten ingenieurwissenschaftlicher Fachrichtungen vor Beginn des Studiums erst nach langer Zeit aus, denn zum einen muss das Studium absolviert werden, zum anderen muss sich der Hochschulabsolvent dann auch tatsächlich für das betreffende Unternehmen entscheiden. Großunternehmen starten hier breit angelegte Initiativen, um Schülern bereits im Grundschulalter technische Inhalte näher zu bringen. Ein Beispiel ist etwa die Aktion „Zukunft Technik entdecken“ von ThyssenKrupp, im Rahmen derer im zweijährigen Turnus Technik-Erlebniswelten („Ideenpark“) für Jugendliche veranstaltet werden. Dieses Engagement ist sicher richtig, für kleine und mittlere Unternehmen jedoch nicht machbar. Hier müssen im kleineren Rahmen andere Wege begangen werden – etwa durch regionale Schul- und Hochschulkooperationen.

Mögliche zukünftige Ingenieure können auch gewonnen werden, indem Abiturienten Ausbildungsplätze angeboten werden; in diesen Fällen wird häufig ein Studium angeschlossen, zudem besteht durch die enge Bindung ans Unternehmen die Möglichkeit, dass der ehemalige Auszubildende als Ingenieur zum Unternehmen zurückkommt oder zumindest als Multiplikator für eine Tätigkeit in dem Unternehmen wirbt. Zudem können enge Hochschulkooperationen z. B. im Rahmen dualer Studiengänge die Position der Unternehmen stärken und so zur Gewinnung späteren Ingenieur Nachwuchses beitragen. Die Möglichkeiten von Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen können am besten im individuellen Gespräch mit den jeweiligen Fachbereichen ausgelotet werden.

#### Weiterführende Informationen:

- Links zu Hochschulen mit wichtigen Angeboten im Baustoffbereich sind Bestandteil der Berufswahl-Seite des BBS: [www.baudeinezukunft.com](http://www.baudeinezukunft.com)



## 4. Langfristige Personalsicherung: Vorhandene Ressourcen nutzen



### Vorhandene Personalressourcen effizient nutzen:

- Nachhaltige Personalentwicklung muss versuchen, die vorhandenen Mitarbeiter so gut wie möglich zu fördern und möglichst lange im Unternehmen zu halten
- Dafür muss auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer Rücksicht genommen und generationenübergreifendes Arbeiten ermöglicht werden
- Die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erhöht die Motivation der Beschäftigten und steigert deren Leistungsfähigkeit
- Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle vereinfacht die Berufstätigkeit sowohl für ältere Mitarbeiter als auch für Eltern
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie; Aufrechterhaltung der betrieblichen Bindung in Unterbrechungszeiten
- Betriebliche Gesundheitsvorsorge erhöht das Potential aller Arbeitnehmer

Die steigende Nachfrage nach Fachkräften wird angesichts der wachsenden Konkurrenz der Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt nicht allein durch Maßnahmen wie die Verstärkung der betrieblichen Ausbildung zu befriedigen sein. Auch die vorhandenen Ressourcen müssen besser genutzt und neue Kreise erschlossen werden. Dies betrifft etwa die Unterstützung von Weiterbildungsmaßnahmen und die Erhöhung der Familienfreundlichkeit, aber auch die Beschäftigung Älterer. In diesem Zusammenhang ist auch die gesundheitliche Prävention im Betrieb ein wichtiger Aspekt. Hilfreiche Partner in vielen dieser Fragen sind die Berufsgenossenschaften. Als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung bieten sie zahlreiche Dienstleistungen auf dem Gebiet des Arbeitsschutzes, der gesundheitlichen Prävention und der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer an.

### 4.1. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Der langjährige Trend zur Frühverrentung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern scheint gebrochen, angesichts der Lage auf dem Arbeitsmarkt werden verstärkt Ältere beschäftigt. So ist die Zahl der Beschäftigten ab 55 Jahren von 2001 bis 2007 um über 20% gestiegen, der Anteil der Älteren an den Beschäftigten insgesamt erhöhte sich von 9,7% auf 12,2%.

Die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern verändert sich im Laufe ihres Berufslebens und ist stark abhängig von den individuellen Lebensumständen, dem Gesundheitszustand usw. Daher kann nicht generell von einer geringeren Leistungsfähigkeit als bei Jüngeren gesprochen werden; vielmehr verändern sich Leistungsfähigkeit und Kompetenzen über die Jahre. Einem altersbedingten Nachlassen der körperlichen Kondition stehen Erfahrungsreichtum, ein hohes Maß an Urteilsvermögen und Verantwortungsbewusstsein sowie Zuverlässigkeit gegenüber. Wenn auf die altersbedingte Veränderung von Kompetenzen und Fähigkeiten hinreichend Rücksicht genommen wird, können ältere Arbeitnehmer wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg liefern, denn auch jüngere Mitarbeiter können von deren Erfahrungswissen und von organisatorischen und sozialen Kompetenzen profitieren.

Für die verstärkte Beschäftigung Älterer ist es insbesondere notwendig, die im Unternehmen anfallenden Tätigkeiten auf die körperliche Belastbarkeit der Mitarbeiter abzustimmen. Arbeiten mit hohem Schweregrad müssen auf Jüngere verteilt werden, während ältere Beschäftigte leichtere Tätigkeiten übernehmen. Dieses Vorgehen erfordert längerfristige Planung, zudem müssen bei einer Veränderung der Aufgabenverteilung Einarbeitungszeiten berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann auch eine Veränderung der Arbeitsbedingungen die Belastung der Älteren reduzieren. Durch eine Analyse der jeweiligen Tätigkeiten und der Arbeitsplatzbedingungen gemeinsam mit den Beschäftigten können Mängel in der Beschaffenheit des jeweiligen Arbeitsplatzes oder etwa in der Organisation und Planung erkannt und so die Belastung für die Mitarbeiter reduziert werden. Auch die Erarbeitung gemeinsamer Verbesserungsvorschläge kann zur Steigerung der Zufriedenheit bei allen Mitarbeitern beitragen. Um Arbeitnehmer generell länger beschäftigen zu können, muss das Thema Gesundheit allgemein stärker in den Fokus gerückt werden.

Auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten kommt älteren Mitarbeitern zugute, denn diese möchten häufig weniger arbeiten als Jüngere und sind im Gegenzug auch zum Gehaltsverzicht bereit. Sofern die betrieblichen Abläufe nicht dagegen sprechen, ist daher etwa die Einführung von Arbeitszeitkonten sinnvoll. Zudem verspricht die Flexibilisierung von Arbeitszeiten auch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

#### 4.2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Auch wenn das Thema Familie in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus der Politik gerückt ist, so ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Deutschland immer noch weitaus schlechter als im europäischen Durchschnitt. So werden in Skandinavien 40 Prozent der Kinder unter drei Jahren in öffentlichen oder privaten Kindergärten betreut, in Deutschland liegt die Quote bei nur zehn Prozent. Damit wird die Rückkehr in den Beruf nach der Geburt eines Kindes unnötig erschwert, was insbesondere bei Hochqualifizierten einer erheblichen Verschwendung von Humankapital gleichkommt. Darüber hinaus sind gerade Frauen in ihrer Berufswahl besonders stark auf angestammte „weibliche Berufe“ fokussiert (siehe auch Abschnitt 2.2.) – im technischen Bereich sind sie hingegen eher selten vertreten. Durch die Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und durch die Verbesserung der beruflichen Perspektiven für Frauen auch in technischen Berufen lassen sich die personellen Spielräume auch bei einem schrumpfenden Erwerbspersonenpotential erheblich verbreitern.

Von elementarer Bedeutung für eine familienfreundliche Unternehmenspolitik ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Für die Organisation der Kinderbetreuung sind Gleitzeitregelungen sinnvoll, um den Arbeitsbeginn besser mit den Anfangszeiten von Kindergärten und Schulen in Einklang zu bringen. Durch die Ermöglichung von Teilzeitarbeit kann das Nebeneinander von Familie und Beruf praktikabel gestaltet werden.





Die Umsetzung von familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen ist natürlich insbesondere für kleinere Betriebe eine organisatorische Herausforderung, die bei allen Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität und gegenseitiger Rücksichtnahme erfordert. Dennoch sind dies sinnvolle Alternativen gegenüber dem kompletten Rückzug aus dem Beruf, denn das Know-how der Mitarbeiter und ihr Anschluss an den Betrieb werden auch in der Familienphase erhalten. Auch bei familienbedingten Unterbrechungszeiten kann die Bindung ans Unternehmen aufrechterhalten werden, z.B. durch regelmäßige Rücksprache über betriebliche Entwicklungen, Weiterbildungsangebote zur Erhaltung der beruflichen Qualifikation oder den Einsatz als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung.

Ein wesentlicher Aspekt, der die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beeinträchtigt, ist die vielerorts mangelhaft ausgebaute Kinderbetreuung. Auch kleinere Betriebe können hier die Schaffung eines zufriedenstellenden Angebots unterstützen. Denkbar ist etwa eine Kooperation mit anderen Unternehmen zur gemeinsamen Unterhaltung einer Kindertagesstätte oder die Finanzierung von Belegrechten in existierenden Einrichtungen. Auch die finanzielle Förderung von Privatinitiativen berufstätiger Eltern bietet sich an. Das Engagement in Sachen Kinderbetreuung ist stark abhängig von der sozialen und betrieblichen Struktur vor Ort – die Unterstützung von Eltern durch den Betrieb wird sich aber nicht nur positiv auf das Betriebsklima auswirken, sondern auch gesellschaftliche Anerkennung hervorrufen.

#### **4.3. Möglichkeiten zur Unterstützung von Weiter- und Höherqualifizierungen**

Um Auszubildenden eine langfristige Perspektive zu bieten, qualifizierte Mitarbeiter dauerhaft halten zu können und vorhandene Potentiale auszubauen sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Belegschaft im Rahmen eines lebenslangen Lernprozesses wichtig. Ziele sind die Motivationssteigerung der Mitarbeiter und die Erschließung bislang ungenutzter Ressourcen in der Stammbeslegschaft für den Betrieb. Die sich jeweils anbietenden Weiterbildungsmaßnahmen sind abhängig vom betrieblichen Bedarf und von der beruflichen Ausrichtung und reichen von Weiterbildungsseminaren für ein bestimmtes Fachgebiet, wie sie etwa die IHKs anbieten, über staatlich anerkannte Weiterbildungsabschlüsse wie Techniker oder Industriemeister bis hin zu Teilzeit- und Vollzeitstudiengängen für Mitarbeiter mit Hochschulzugangsberechtigung.

Um staatlich anerkannte Weiterbildungsabschlüsse wie Techniker oder Industriemeister zu erreichen, sind normalerweise ein dualer Ausbildungsabschluss sowie mehrjährige Berufserfahrung erforderlich. Die Weiterbildung erfolgt an öffentlichen oder privaten Technikerschulen in Voll- oder Teilzeit und beträgt meist zwischen einem und drei Jahren. Für den Beschäftigten und den Betrieb sind derartige Weiterbildungsmöglichkeiten eine große Chance: Der Mitarbeiter fühlt sich bestätigt und kann sein Wissen ausbauen, wovon der Betrieb profitiert.

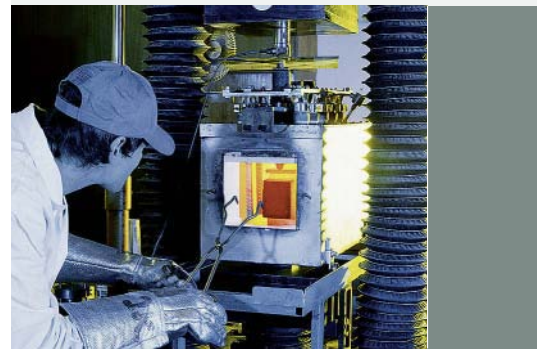
Oft übernehmen entsprechend weitergebildete Mitarbeiter später Führungs- und Managementaufgaben. Neben der teilweisen beruflichen Freistellung etwa in Lern- und Prüfungsphasen sind mit der Unterstützung solcher Weiterbildungsmaßnahmen allerdings auch Kosten verbunden. Bei Teilnahme an privaten Qualifizierungsmaßnahmen entstehen oft höhere Kosten, öffentliche Bildungseinrichtungen sind erheblich günstiger, zum Teil auch kostenlos.

#### 4.4. Gesundheitsförderung als Beitrag zur langfristigen Personalsicherung

Ein demographiefest aufgestelltes Unternehmen muss – wie vorher aufgezeigt – die Altersstruktur seiner Belegschaft im Blick haben, für die Nachwuchssicherung sorgen und die im Betrieb befindlichen Mitarbeiter möglichst lange im Beruf halten. Um diese Ziele zu erreichen, ist die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter von essentieller Bedeutung – zum einen werden so krankheitsbedingte Fehlzeiten minimiert, zum anderen wird eine längere Erwerbsfähigkeit ermöglicht. Die gesundheitliche Fürsorge beginnt bei grundsätzlichen Aspekten wie der Einhaltung der Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz, führt weiter zur ergonomischen Optimierung der Tätigkeiten und kann auch Aspekte einschließen, die nicht unmittelbar mit der Arbeit zu tun haben. Beispiele hierfür sind etwa Raucherentwöhnung und gesunde Ernährung. In Fragen der gesundheitlichen Prävention sind die Berufsgenossenschaften starke Partner. So stellt die Steinbruchs-Berufsgenossenschaft ([www.stbg.de](http://www.stbg.de)) ihren Mitgliedsunternehmen „Praxishilfen“ zur Verfügung, in denen Themen wie die Vermeidung von Herz-Kreislauf-, Wirbelsäulen- und Suchterkrankungen behandelt und Tipps z.B. zur Vermeidung von Mobbing gegeben werden. Darüber hinaus veranstalten sie auch Seminare oder beraten Unternehmen bei der Schaffung gesundheitlich optimaler Bedingungen für ihre Mitarbeiter.

##### Weiterführende Informationen:

- Personalentwicklungsportal „perso-net“ des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RKW): [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de) (Informationen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zu Weiter- und Höherqualifizierungen und zur betrieblichen Gesundheitsförderung)
- Allgemeine Informationen zu Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung und Präventionsangeboten: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, [www.dguv.de](http://www.dguv.de)
- Berufsgenossenschaften Bergbau bzw. Steinbruch: [www.bergbau-bg.de](http://www.bergbau-bg.de), [www.stbg.de](http://www.stbg.de); für Unternehmen der Glas-Keramik-Industrie ist die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft zuständig: [www.vbg.de](http://www.vbg.de) (Informationen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Hilfe bei der betrieblichen Gesundheitsförderung)





- Neue Präventionsallianzen für mehr Gesundheit (NeuPrAG): [www.neuprag.de](http://www.neuprag.de) (Gesundheits-Präventionsprojekt u.a. der Berufsgenossenschaften und AOKs speziell für die kleinen und mittleren Unternehmen der Baustoffindustrie, Laufzeit bis Oktober 2010)
- Links zu Weiterbildungsangeboten sind Bestandteil der Berufswahl-Seite des BBS: [www.baudeinezukunft.com](http://www.baudeinezukunft.com)
- Aus- und Weiterbildungsportal des Baustofffachhandels und der Baustoffindustrie: [www.baustoffwissen.de](http://www.baustoffwissen.de)

## 5. Demographie-Check

Die seit langem vorhersehbare alternde Gesellschaft wird die Beschäftigungswelt der kommenden Jahre und Jahrzehnte entscheidend prägen. Demographische Veränderungen können nur sehr langfristig gesteuert werden. Daher sind Unternehmen gut beraten, sich frühzeitig auf geänderte Bevölkerungs- und Beschäftigtenstrukturen einzustellen. Wesentliche Aspekte sind dabei eine nachhaltige Personalplanung durch Aus- und Weiterbildung, ein ausgewogener Generationenmix innerhalb der Belegschaft, eine familienfreundliche Personalpolitik und die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen. Eine erste Selbsteinschätzung zur „Demographiefestigkeit“ Ihres Unternehmens soll der folgende Fragebogen ermöglichen, der von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA: [www.inqa-demographie.de](http://www.inqa-demographie.de)) entwickelt wurde.

	Ja	Nein
<b>Personalführung und -rekrutierung</b>		
■ Wir kennen die Altersstruktur der Mitarbeiter in unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir berücksichtigen die Alterszusammensetzung bei unseren personalpolitischen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir versuchen, durch entsprechende Anreize unsere Fach- und Führungskräfte an unser Unternehmen zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir haben keine Probleme, Nachwuchskräfte zur Ausbildung sowie erfahrene Fachkräfte für unser Unternehmen zu gewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir haben ein gutes Image in der Region und in unserer Branche und werden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsorganisation und -gestaltung</b>		
■ Wir bieten den Mitarbeitern aller Altersgruppen eine berufliche Perspektive in unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir setzen unsere Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und ihres Alters ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe sind so gestaltet, dass sie auch von älteren Mitarbeitern bis zum 65. Lebensjahr ausgeübt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir beziehen unsere Beschäftigten in die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir versuchen – wo dieses möglich ist – die Arbeitszeit unserer Mitarbeiter flexibel zu gestalten (Teilzeit, Arbeitszeitkonten etc.) und deren unterschiedliche Lebenssituation zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualifizierung und Kompetenzentwicklung</b>		
■ Wir kennen die Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiter und versuchen, durch entsprechende Qualifizierung unsere Mitarbeiter auf dem aktuellen Wissensstand zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir bieten allen Mitarbeitern – auch den älteren – an, ihre Kompetenzen zu erweitern, z.B. durch den Besuch von Seminaren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir achten darauf, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Wir stellen sicher, dass unserem Unternehmen die Kompetenzen von ausscheidenden Mitarbeitern erhalten bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Führen und Unternehmenskultur

- |   | Ja                       | Nein                     |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ■ Wir fördern ein Betriebsklima, das auf die Wertschätzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen ausgerichtet ist.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ In unserem Unternehmen werden alle Mitarbeiter von den Vorgesetzten gerecht behandelt.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Wir bereiten unsere Vorgesetzten regelmäßig auf den Umgang mit älteren Beschäftigten vor.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Unsere Vorgesetzten fördern den Dialog zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, z.B. durch Bildung von altersgemischten Teams. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Gesundheit und Arbeitsschutz

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ■ In unserem Unternehmen sind Fragen der Alterung der Belegschaft in den Arbeits- und Gesundheitsschutz integriert.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ In unserem Betrieb treten nicht gehäuft gesundheitliche Probleme auf.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Wir bieten unseren Mitarbeitern Unterstützungsangebote zur Erhaltung und Förderung ihrer Gesundheit an.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Wir überprüfen regelmäßig die Anforderungen und die Belastungen am Arbeitsplatz und versuchen, Arbeitsplätze und Tätigkeiten ergonomisch und altersgerecht zu gestalten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**In den Abschnitten, in denen „Nein“ angekreuzt wurde, besteht Handlungsbedarf, um Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen des demographischen Wandels vorzubereiten. Je nachdem, in welchem Bereich Defizite bestehen, müssen demographieorientierte Maßnahmen ergriffen werden:**

- ▶ Erstellen Sie eine Altersstrukturanalyse, um auf altersbedingte Veränderungen in Ihrer Belegschaft vorbereitet zu sein.
- ▶ Überprüfen Sie die Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsplätze, um der sich mit zunehmendem Alter verändernden Belastungsfähigkeit Rechnung zu tragen.
- ▶ Analysieren Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter und forcieren Sie die kontinuierliche Weiterbildung über das gesamte Berufsleben.
- ▶ Berücksichtigen Sie die zunehmende Heterogenität der Belegschaft in Ihrem Organisations- und Führungsverhalten.
- ▶ Ergreifen Sie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung Ihrer Mitarbeiter, um krankheitsbedingte Ausfälle und Kosten zu verringern und die Produktivität zu steigern.

Erste Anstöße liefern Ihnen die entsprechenden Kapitel dieses Leitfadens. Weiterführende Informationen zur Steigerung der betrieblichen Demographiefestigkeit erhalten Sie über die angegebenen Internetlinks.

# Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Herausgeber:**

Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden e.V.  
Kochstraße 6-7 · 10969 Berlin  
[www.baustoffindustrie.de](http://www.baustoffindustrie.de)

**Verantwortlich:**

RA Dr. iur. Michael Weißenborn

**Redaktion:**

Dipl.-Volkswirt Christian Engelke

**Gestaltung:**

ServiceDesign, Heidelberg  
[www.servicedesign.eu](http://www.servicedesign.eu)

**Druck:**

Druckhaus Mitte GmbH, Berlin

**Berlin, 2009**

1. Auflage

**Fotonachweis:**

Seite 1: Holcim (Deutschland) AG  
Seite 4, 24: Deutsche Steinzeug AG  
Seite 5, 17, 18, 28: HeidelbergCement AG, Fotograf Steffen Fuchs  
Seite 7, 13: Bundesverband Betonbauteile Deutschland e.V.  
Seite 8: Bundesverband der Deutschen Ziegelindustrie e.V.  
Seite 11: Deutscher Naturwerkstein-Verband e.V.  
Seite 12, 25: Xella International GmbH  
Seite 14: Fachverband Mineralwolleindustrie e.V.  
Seite 15: Bundesverband Keramische Rohstoffe e.V.  
Seite 16: Industrieverband WerkMörtel e.V.  
Seite 19: Dachziegelwerke Nelskamp GmbH  
Seite 21: Bundesverband der Gipsindustrie e.V.  
Seite 23: [aboutpixel.de](http://aboutpixel.de)/Einfach zuhören (Hanno Endres)  
Seite 26: Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden e.V.  
Seite 27: RHI AG