Good-Practice-Bericht

über Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzepte zur Reduzierung des Fachkräftemangels im produzierenden Sektor

Lars Windelband / Judith Schulz

LEONARDO DA VINCI project SOS: “Shortage of Skilled Workers”

Bremen 2008

Education and Culture
Leonardo da Vinci

Mit Unterstützung von:

Metod Češarek / Mojca Demirtshyan
(Centre of the Republic of Slovenia for VET)

Dave Flower/ John Phelps (Coleg Morgannwg)

Helmut Dornmayr/ Birgit Lenger (ibw)

Martin Bröcker / Sake Wagenaar (Kenteq)

Luca Ferrari (SCIENTER)

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung und Hintergrund 4
1.1 Hintergrund 4
1.2 Methodik 5
2. Problemfelder für den Fachkräftemangel 6
3. Praktizierte betriebliche Strategien im produzierenden Sektor in Europa . 15
3.1 Personalrekrutierung 15
3.2 Qualifizierung 19
3.3 Mitarbeiterbindung 20
3.4 Überbetriebliche Maßnahmen 23
4. Literatur 26

Good Practice Beispiele Österreich 27
Unternehmen 1 27
Unternehmen 2 30
Good Practice Beispiele Deutschland 33
Unternehmen 1 33
Unternehmen 2 38
Unternehmen 3 43
Good Practice Beispiele Italien 46
Unternehmen 1 46
Unternehmen 2 49
Unternehmen 3 52
Good Practice Beispiele Niederlande 54
Unternehmen 1 54
Unternehmen 2 59
Unternehmen 3 63
Good Practice Beispiele Slowenien 67
Unternehmen 1 67
Unternehmen 2 72
Unternehmen 3 76
Good Practice Beispiele Wales (GB) 80
Unternehmen 1 80
Unternehmen 2 84
Unternehmen 3 87

1. Einführung und Hintergrund

1.1 Hintergrund

Trotz anhaltender Arbeitslosigkeit können in ganz Europa offene Stellen für qualifizierte Tätigkeiten häufig nur sehr schwer im produzierenden Sektor der Metall- und Elektroindustrie besetzt werden. Der demographische Wandel in der Bevölkerung wird dazu führen, dass sich der bestehende Fachkräftemangel in dem Sektor weiter verschärfen wird. Insbesondere in Bezug auf den Bereich der Hochqualifizierten ist die Berichtslage in einigen europäischen Ländern schon teilweise alarmierend. Ähnliche Entwicklungen deuten sich ebenfalls auf der Facharbeitsebene im produzierenden Sektor an, auch wenn man hier noch nicht von einem flächendeckenden Problem sprechen kann.

Das Projekt „Shortage of Skilled Workers“ geht der Fragestellung nach, ob ein Fachkräftemangel auf Facharbeitebene in einzelnen Ländern in Europa besteht und wie dieser genau aussieht. In dem Leonardo-Projekt[1] kooperieren Partner aus sechs europäischen Ländern. Das Anliegen besteht in der Entwicklung von personalwirtschaftlichen Instrumenten in Unternehmen für die Ebene gut qualifizierter Facharbeiter zur Vorbeugung und/oder Beseitigung von Fachkräftemangel. Neben Personalentwicklungskonzepten sowie Karriere- und Qualifizierungsplänen sind die betriebsinterne Weitergabe von Erfahrungswissen (Know-how-Transfer), die Aus- und Weiterbildung in Unternehmen sowie interne und externe Personalbeschaffungsstrategien wichtige Ansatzpunkte.

Die Notwendigkeit neuer Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs ist in ganz Europa recht deutlich. Dabei gilt es tragfähige Konzepte sowohl auf politischer als auch auf betrieblicher Ebene zu entwickeln.

Die vorliegende Publikation zeigt ausgewählte betriebliche Strategien zur Vermeidung oder Reduzierung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene im produzierenden Sektor der Metall- und Elektroindustrie in den Ländern Österreich, Niederlande, Italien, Großbritannien, Slowenien und Deutschland. Auf Basis von berufswissenschaftlichen Fallstudien in Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung wird im angesprochenen Sektor aufgezeigt, mit welchen Handlungsansätzen auf den bereits bestehenden oder zu erwartenden Fachkräftemangel reagiert wird. Dafür wurden Good-Practice-Unternehmen in den beteiligten europäischen Ländern ausgewählt, die zukunftweisende Strategien und innovative Konzepte in ihren Ländern umsetzen, um ihren aktuellen und zukünftigen Bedarf an Fachkräften decken zu können. Der Fokus der Unternehmen lag auf den kleinen und mittelständischen Unternehmen des Sektors, die sich durch frühzeitige und innovative Maßnahmen auszeichneten.

---

[1] Das Projekt wird aus Mitteln der europäischen Kommission und durch Eigenmittel der Projektbeteiligten gefördert.

1.2 Methodik

Ausgangspunkt der Untersuchungen waren umfassende Sektoranalysen in den beteiligten Ländern. Die Sektoranalyse ist ein berufswissenschaftliches Instrument zur genauen Erschließung eines Sektors (vgl. Rauner/Spöttl/Olesen/Clematide 1993; Blings/Spöttl/Windelband 2002; Windelband/Spöttl 2004, Spöttl 2005, Windelband 2006). Mit Hilfe des Instrumentes werden Informationen zur Organisationsstruktur, wirtschaftlichen Bedeutung, Beschäftigung, Abgrenzung des Sektors, Fachkräftestruktur, Situation von Erwerbsberufen bzw. Domänen erschlossen. Zudem ist die Erhebung von Informationen in Bezug auf Ausbildungsberufe (Genese, Ausbildungszahlen, -entwicklung, -orte etc.), die spezielle Fachkräftesituation, relevante Akteure (Experten, Forscher, Interessenvertreter) sowie interessante Forschungsobjekte („good practice" Betriebe, Innovationen) notwendig, um tiefer gehende Untersuchungen systematisch vorzubereiten und die Repräsentativität von Stichproben für den Einsatz qualitativer Forschungsmethoden abzusichern (vgl. Becker/Spöttl 2006, S. 10).

Interviews mit Schlüsselpersonen und Experten des Sektors sowie die Auswertung von Statistiken (Beschäftigungs- und Ausbildungszahlen, unbesetzten Stellen, Fachkräftesituation) sowie wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Fachkräftemangel erlauben die Identifikation und die Auswahl von Unternehmen, die heute schon Maßnahmen und Strategien zur Reduzierung des Fachkräftemangels einsetzen.

Mit Hilfe des Instrumentes der Fallstudie wurden in allen sechs europäischen Ländern Unternehmen ausgewählt und erschlossen. Ziel der Fallstudie war es dabei von den untersuchten Unternehmen Good-Practice-Unternehmen auszuwählen, die zukunftsweisende Ansätze zur Deckung des Fachkräftebedarfs schon heute umsetzen. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte unter Zugrundelegung bestimmter Kriterien (Sektorzugehörigkeit, Größe des Betriebes, innovativer Charakter des Betriebes, spezielle Fachkräftesituation, Umsetzung innovativer Ansätze oder Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs[2]) sowie basierend auf den Ergebnissen der Sektoranalyse in Absprache mit allen Projektpartnern und Experten des Sektors. Damit wurde das Ziel verfolgt, eine Vergleichbarkeit der Untersuchungen zwischen den einzelnen Ländern sicher zu stellen. Insgesamt konnten 17 Ansätze in den beteiligten europäischen Ländern ausgewählt werden[3].

Mit diesen Unternehmen wurden ausführliche Fachinterviews mit verschiedenen Zielgruppen (Geschäftsleitung, Personalverantwortliche und Facharbeiter) in den Unternehmen geführt. Die Interviews mit den Fachleuten wurden am Arbeitsplatz durchgeführt und gegebenenfalls zu Expertengesprächen ausgebaut. Die

---

[2] Welchen messbaren Erfolg die Maßnahmen und Ansätze im Unternehmen haben, konnte nicht erhoben werden.

[3] Man ist sich der Tatsache bewusst, dass die Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Unternehmen teilweise recht unterschiedlich sind.

Expertengespräche sind als Fachinterviews zu verstehen, die halbstrukturiert gestaltet werden. Dadurch konnte auf der einen Seite erhoben werden, in welcher besonderen Situation sich das Unternehmen befand. Auf der anderen Seite konnte durch die Interviews mit den Facharbeitern eruiert werden, ob die Situation zum Fachkräftebedarf von den Facharbeitern ähnlich eingeschätzt wurde und Maßnahmen für diese Zielgruppe auch umgesetzt werden. Die Erkenntnisse aus den Fallstudien bilden die Basis für die in dieser Publikation beschriebenen Handlungsempfehlungen.

Die dargestellten Handlungsempfehlungen zeigen nur einen kleinen Ausschnitt aus den vielfältigen Ansätzen des Sektors. Die Studie ist damit nicht repräsentativ, sondern soll pragmatische Lösungsansätze für Unternehmen aufzeigen und Anregungen für andere Unternehmen zur Entwicklung eigener, passender Strategien zur Reduzierung des Fachkräftemangels im produzierenden Sektor der Metall- und Elektroindustrie in Europa geben.

2. Problemfelder für den Fachkräftemangel

In den durchgeführten Fallstudien und Sektoranalysen in sechs europäischen Ländern konnte teilweise ein erheblicher Fachkräftemangel auf Facharbeitsebene identifiziert werden. Dabei wurden vor allem Zerspanungsmechaniker, Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker, Mechatroniker, Maschinenbauer, Elektroniker und Monteure nachgefragt. Einige der Unternehmen berichteten auch über erhebliche Probleme, Auszubildende für diese Berufe zu finden. Durch diesen Mangel an Arbeitskräften kommt es in den untersuchten Unternehmen teilweise schon zu erheblichen Produktionseinbussen, wie das folgende Zitat eines betrieblichen Akteurs veranschaulicht:

„Wir können nicht im Zweischicht-Betrieb fahren, da uns das Personal fehlt“ (Zitat der Produktmanagerin eines mittleren Maschinenbauunternehmens in Deutschland).

Trotz der genannten unternehmensbezogenen Erkenntnisse ist auf einer gesamtvolkswirtschaftlichen Ebene ein Fachkräftemangel auf Facharbeiterebene bislang nur schwer nachweisbar. Es werden jedoch immer mehr Problemfelder sichtbar, die auf einen facharbeiterbezogenen Fachkräftemangel auf regionaler Ebene und aus der Perspektive einzelner Unternehmen hindeuten. Im Folgenden werden neun Problemfelder dargestellt, die im Rahmen des Projektes auf Basis der Sektoranalyse und der Erkenntnisse aus den Unternehmensfallstudien in den sechs europäischen Ländern identifiziert werden konnten. Sie sind als Korrelate eines Facharbeitermangels zu verstehen und werden in Bezug zu möglichen Ursachen dargestellt[4].

[4] Die einzelnen Problemfelder sind nicht immer ganz trennscharf und stehen in Beziehung zu einander. Deshalb kann es zwischen den Problemfeldern auch zu kleineren Überschneidungen kommen. Die ist aber für eine möglichst umfassende Beschreibung nicht anders möglich.

1. Mangel an Studenten/Auszubildenden, die eine technische Ausbildung wählen
2. Mangel an technischen Ausbildungsmöglichkeiten
3. Rekrutierungsprobleme bei den Auszubildenden
4. Rückgang der Ausbildungszahlen
5. Rekrutierung von Facharbeitern/Fachkräften
6. Sicherung des Fachkräftebestandes im Unternehmen
7. Qualifikationsdefizite auf Facharbeiterebene
8. Ausbildungsdefizite in der Schule (Lehrplan, Bedingungen)
9. Einstellung der Unternehmen gegenüber Aus- und Weiterbildung

Im Folgenden werden die einzelnen Problemfelder und deren mögliche Ursachen für die Entstehung des Fachkräftemangels im produzierenden Sektor vorgestellt. Dabei wird die Relevanz der einzelnen Ursachen in den beteiligten sechs europäischen Ländern in tabellarischer Form dargestellt. Die Bewertung führten die beteiligten Projekt-Partner auf Grundlage ihrer nationalen empirischen Erkenntnisse durch. Dabei wurde deutlich, dass die Relevanz der Problemfelder und deren Ursachen innerhalb Europas teilweise unterschiedlich in Bezug auf Gewichtung und Relevanz eingeschätzt werden.

1) Mangel an Studenten/Auszubildenden, die eine technische Ausbildung wählen

Aus einer eher gesellschaftspolitischen Perspektive wurden unterschiedliche Ursachen für diese Problemlage in den europäischen Studien identifiziert. Eine mögliche Ursache für das Problemfeld ist dabei das fehlende Interesse an Technik bei Kindern und Schülern. Als Grund für diesen Umstand ist zu diskutieren, ob Kinder und Jugendliche zu wenig angehalten werden, sich mit naturwissenschaftlichen und technischen Sachverhalten zu beschäftigen. Daher kennen sie die Attraktivität und Vielfältigkeit dieser Betätigungsfelder nicht. Weitere mögliche Ursachen sind eine fehlende Technikaffinität der Lehrer sowie eine mangelnde Kenntnis der Unternehmensrealität von Lehrerseite. Häufig kommt eine fehlende Kooperationen zwischen den Schulen (oder sogar Kindergärten) und der Wirtschaft hinzu. Dies führt oft zu einer unzureichenden Kenntnis über die Arbeitswelt und zu einem schlechten Image des Berufes (schlechte Vermarktung der Berufe, empfundene schlechte Arbeitsbedingungen und geringeres Lohnniveau).

Weitere Korrelate dieses Problemfeldes betreffen die berufliche Beratung. Die Lehrer sehen sich oft als nicht verantwortlich für die berufliche Beratung ihrer Schüler und die Interessen der Eltern-/Karriere-Beratung favorisieren akademische Berufe.

Problemfeld	Mögliche Gründe	Relevanz in den Ländern[5]					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Mangel an Schülern, die eine technische Ausbildung wählen			1	1	3	2	1
	Mangelnde Technikaffinität der Lehrer	1	1	1	3	1	2
	Mangelnde Kenntnis der Lehrer um Unternehmensrealität	1	1	2	1	1	1
	Mangelnder Kontakt zwischen Schulen und Industrie	1	1	1	3	2	1
	Lehrer fühlen sich für die Berufsberatung nicht verantwortlich	1	1	2	3	1	3
	Lehrer verstehen Ingenieure nur als graduierten Beruf	1	2	2	3	2	3
	Eltern schätzen nach wie vor akademische Berufe und beraten dementsprechend	1	1	1	3	2	1
	Berufsberatungen bekräftigen oftmals akademische Wege	1	1	1	3	2	2
	Dürftige Vermarktung der Berufe	1	2	1	3	2	3
	Image des Berufes	1	1	1	3	2	1
	Mangel an Berufsbildern	1	1	2	2	2	2
	Wahrgenommene dürftige Arbeitsbedingungen	1	1	2	3	1	2
	Wahrgenommene dürftige Gehaltsstufen	1	2	1	3	3	2
	Demografische Entwicklung	2	1	3	3	1	3

2) Mangel an technischen Ausbildungsmöglichkeiten

In den letzten Jahren gingen die Ausbildungszahlen in den technischen Berufen in einigen Ländern wie Deutschland, Österreich, Großbritannien und Slowenien trotz Wirtschaftswachstum zurück[6]. Dieser Rückgang der Ausbildungszahlen wird von einigen Experten als eine der entscheidenden Ursachen für den Fachkräftemangel gesehen. Weitere Ursachen sind die hohen Kosten für technische Geräte und Anlagen für Schulen und eine oft fehlende Bildungsbedarfsplanung.

Problemfeld	Mögliche Gründe	Relevanz in den Ländern					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Mangel an technischen Ausbildungsmöglichkeiten			2	2	2	1	3
	Rückgang der Ausbildungsstellen in den Unternehmen	1	2	2	3	1	3
	hohe (Infrastruktur- und persönliche) Kosten der technischen Ganztagsschulen	2	2	3	3	1	2
	schwierige und nicht ausgearbeitete Planung der Ausbildungsnachfrage	2	2	1	3	1	3

[5] 1 sehr relevant; 2 = twilweise relevant/ mittlere Relevanz; 3 = nicht relevant

[6] Der Rückgang der Ausbildungszahlen wird im europäischen Gesamtbericht des Projektes ausführlich beschrieben.

3) Rekrutierungsprobleme bei den Auszubildenden

Dieses Problemfeld kann mit einer Reihe von möglichen Ursachen in Verbindung gebracht werden: Zu nennen ist u. a. der Rückgang der Ausbildungszahlen, wobei hier zu klären ist, ob Unternehmen generell weniger Auszubildende einstellen oder ob die Rekrutierungsprobleme einer ungenügenden Bewerberlage geschuldet sind. Weitere Korrelate dieses Problemfeldes betreffen die Imagefrage: einerseits in Bezug auf den Facharbeiterberuf (negative Presse) und andererseits in Bezug zum einzelnen Unternehmen. Hier dürften firmenspezifische Merkmale wie Gehalt, Arbeitszeiten und -bedingungen eine Rolle spielen. Auch mangelnde Kenntnisse über mögliche Ausbildungsberufe und die Arbeitswelt im Sektor müssen als Ursachen in Betracht gezogen werden. Ebenso deuten Erkenntnisse aus den deutschen Fallstudien darauf hin, dass Facharbeiter nur sehr eingeschränkt räumlich flexibel sind, was in Regionen mit geringer Attraktivität und wenig Schulen die Rekrutierung von Auszubildenden für die Firmen erschweren kann. Nicht zu letzt ist in diesem Zusammenhang auch der Aspekt der Bewerberqualität von Relevanz. Teilweise haben die Unternehmen noch sehr hohe Ansprüche aus Zeiten, in dem ein Überangebot von Fachkräften vorhanden war.

Gerade für kleinere Unternehmen spielt der Unternehmensstandort (Attraktivität/Image der Region) eine große Rolle bei der Rekrutierung von Auszubildenden. Dies gilt vor allem für strukturschwache Regionen. Problematisch sind auch Standorte in der Nähe von Ballungsräumen und Großunternehmen /Markenunternehmen (Lohngefüge, Attraktivität des Unternehmens).

Problemfeld	**Mögliche Gründe**	**Relevanz in den Ländern**					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Rekrutierungsprobleme bei den Auszubildenden			1	2	2	2	2
	Rückgang der Auszubildendenzahlen	1	1	2	3	1	2
	Image des Berufs	1	1	1	2	2	1
	Image und Arbeitsbedingungen des Unternehmens (Gehalt, Arbeitszeiten, -bedingungen)	1	1	2	3	1	2
	Unzulängliches Wissen über Berufs- und Arbeitswelt	1	1	2	3	1	2
	Mangelnde Mobilität der Fachkräfte	2	1	1	3	2	3
	Attraktivität der Region	2	1	3	3	2	3
	Bewerberqualität	2	1	1	3	2	2
	Gehalt und Bedingungen	2	2	2	3	2	2
	Konkurrenz zu großen Markenunternehmen	2	1	3	3	1	2
	Bewerbern mangelt es an grundlegenden Fertigkeiten	1	1	1	3	2	1
	Anforderung des Unternehmens oder (praktisches) arbeiten-spezifisches Wissen	1	1	1	2	2	1
	Höhere Bewerberanforderungen der Unternehmen (aus Zeiten mit Bewerberüberschuss)	1	2	2	2	3	3

	Negativpresse	1	3	2	3	3	2

4) Rückgang der Ausbildungszahlen

Hier sind als mögliche Ursachen aus gesellschaftspolitischer Sicht einerseits steigende Akademikerzahlen als mögliche Folge politischer Forderungen zu nennen. Anderseits ist eine Entwicklung der Schülerinteressen in Richtung akademischer Berufswahl zu diskutieren, die von der Karriereberatung weiter forciert wird. Eine Rolle spielt dabei möglicherweise auch das Image technischer Berufe (negatives Bild von Eltern und Lehrern).

Eine mögliche Ursache für den Rückgang der Ausbildungszahlen sind auch die demographische Entwicklung und der Strukturwandel hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft in Europa.

Problemfeld	**Mögliche Gründe**	**Relevanz in den Ländern**					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Rückgang der Ausbildungszahlen			1	1	1	1	1
	Akademikerzahlen steigen (politische Forderung)	1	1	1	3	1	3
	Schüler interessieren sich häufiger für akademische Berufe	1	1	1	2	2	2
	Gekoppelt an Berufsberatung	1	2	1	2	2	2
	Negatives Image von Seiten der Eltern und der Lehrer	1	1	1	3	2	2
	Demografische entwicklung	2	1	3	2	1	3
	Ökonomische Strukturveränderung („Dienstleistungsgesellschaft“)	2	1	3	2	1	3

5) Rekrutierung von Facharbeitern/Fachkräften

Erkenntnisse aus den Sektoranalysen und den Fallstudien verweisen auf Probleme der Unternehmen bei der Facharbeiterrekrutierung. Indikatoren sind einerseits verlängerte Stellenbesetzungszeiten und eine Zunahme offener Stellen. In Österreich hat z.B. die Anzahl der offenen Stellen in den Metall- und Elektroberufen seit 2002 kontinuierlich zugenommen. In den Niederlanden ist eine Zunahme der offenen Stellen seit dem Tiefpunkt 2003 der Fall. In Deutschland konnte im Jahr 2006 knapp ein Fünftel aller offenen Stellen schwer besetzt werden. Dies speziell in der Metall-, Elektro- und Fahrzeugindustrie.

In Bezug auf dieses Problemfeld lässt sich eine Vielzahl möglicher Ursachen diskutieren:

- Regionale Lage des Unternehmens (mangelnde Mobilität der Bewerber, Grenzlage)
- Unternehmensimage (Gehalt, Arbeitszeiten und -bedingungen)

- Berufsimage
- Konkurrenz zu Großunternehmen/Markenunternehmen
- Mangel an Facharbeitern am Markt mit speziellem, erwünschtem Anforderungsprofil
- Bewerberqualität (selten stringente Berufslaufbahn)
- Hohe Bewerberanforderungen der Unternehmen (Relikt aus der Zeit mit Bewerberüberschuss)
- Demographischer Wandel

Problemfeld	**Mögliche Gründe**	**Relevanz in den Ländern**					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Rekrutierung von Facharbeitern/Fachkräften			1	1	1	1	1
	Regionale Lage des Unternehmens (mangelnde Mobilität der Bewerber, Grenzlage)	3	1	1	2	2	3
	Unternehmensimage (Gehalt, Arbeitszeiten, -bedingungen)	2	1	1	1	2	2
	Konkurrenz zu großen Markenunternehmen	2	2	2	2	2	
	Mangel an Facharbeitern am Markt mit speziellem, erwünschten Anforderungsprofil	1	1	1	2	1	2
	Bewerberqualität (selten stringente Berufslaufbahn)	2	1	1	3	2	3
	Hohe Bewerberanforderungen der Unternehmen (aus Zeit mit Bewerberüberschuss)	1	1	2	1	2	?
	Anforderung des Unternehmens oder (praktisches) arbeiten-spezifisches Wissen	1	1	1	1	1	1
	Rekrutierung von Personal mit 5/6 Jahren Berufserfahrung	2	1	3	2	1	1

6) Sicherung des Fachkräftebestandes im Unternehmen

Probleme ergeben sich für Unternehmen auch dahingehend, dass ein Teil der Facharbeiter nach Abschluss der Ausbildung und Übernahme in den Betrieb eine Weiterqualifizierung oder ein Studium anstrebt (z.B. Weiterbildung zum Techniker; Studium). Hierdurch wird es Unternehmen erschwert, einen quantitativ und qualitativ gleich bleibenden oder sogar wachsenden Stamm von Facharbeitern zu sichern. Ebenfalls ist zu beobachten, dass Fachkräfte bereits von finanzstärkeren Unternehmen durch Headhunter abgeworben werden.

Problemfeld	Mögliche Gründe	Relevanz in den Ländern					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Sicherung des Fachkräftebestandes im Unternehmen			1	2	2	2	2
	Junge (leistungsfähige) Fachkräfte neigen zu Weiterbildungs- und Studienkurse in Hochschulen	1	1	2	2	2	3
	Headhunting	2	1	3	3	2	3

7) Qualifikationsdefizite auf Facharbeiterebene

Ein weiteres bedeutsames Problemfeld im Zusammenhang mit der Fachkräftesituation in den Unternehmen des produzierenden Sektors ist der Qualifikationsstatus auf Ebene der Facharbeiter. Mögliche Ursachen reichen von einer fehlenden systematischen Bedarfsermittlung und -planung in den Unternehmen (besonders bei KMU), mangelnder Dokumentation des Qualifikationsstatus der Facharbeiter und einem mangelnden Abgleich von Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil. Zudem besteht auch heute oft noch eine unzureichende Bereitschaft zum Lernen auf der Facharbeitsebene und besonders kleinen Unternehmen fehlt eine übergeordnete Lernkultur im Unternehmen. Weitere Ursachen für Qualifikationsdefizite auf Facharbeitsebene in den Unternehmen sind der Wandel der Arbeit durch neue Formen der Arbeitsorganisation, neue Kooperations- und Kommunikationsstrukturen und neue technischen Anforderungen.

Defizitäres Wissensmanagement durch Verlust von Know-how älterer Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, kann zu weiteren Qualifikationsdefiziten führen. Immer wichtiger wird auch für kleinere Unternehmen eine langfristige Mitarbeiterbindung ans Unternehmen.

Problemfeld	Mögliche Gründe	Relevanz in den Ländern					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Qualifikationsdefizite auf Facharbeiterebene			2	2	2	2	2
	keine systematische Bedarfsermittlung und -planung (KMU)	1	1	1	2	2	2
	keine Dokumentation des Qualifikationsstatus der Facharbeiter	3	1	2	1	2	2
	kaum Abgleich von Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	2	2	3	2	2	
	mangelnde Lernbereitschaft der Fachkräfte	2	2	1	2	2	2
	fehlende Lernkultur in Unternehmen	2	1	2	1	2	2
	Wandel der Arbeitsorganisation → Gruppen-arbeit erfordert auch verstärkte soziale und methodische Kompetenzen	1	1	2	1	2	2

	Vorgesetzte kommunizieren zu wenig mit den Facharbeitern	2	1	1	1	2	3
	Wissensdefizite durch Know-how Verlust von älteren Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen	1	1	1	1	2	2
	Demografie; die Mehrheit der bis 2030 erforderlichen Arbeitskräfte zählen bereits zu den Erwerbspersonen	1	2	3	2	2	3
	Spezifische Unternehmensanforderungen (technisch, sozial)	2	2	2	2	2	2

8) Ausbildungsdefizite in der Schule (Lehrplan, Bedingungen)

Ein weiteres Problemfeld betrifft Ausbildungsdefizite in der Schule. Als mögliche Ursachen sind die geringe Aktualität und Qualität des Lehrplans sowie der Einsatz von veralteten Unterrichtsmethoden zu diskutieren. Die erworbenen Qualifikationen in der Schule sind veraltet und entsprechen nicht den aktuellen Anforderungen der Industrie. Ursache dafür ist unter anderem der Einsatz von alten Techniken, da kein Geld für neue Geräte vorhanden ist.

Problemfeld	**Mögliche Gründe**	**Relevanz in den Ländern**					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Ausbildungsdefizite in der Schule (Lehrplan, Bedingungen)			2	2	2	2	2
	Inadequate Lehrplaninhalte	2	2	2	2	2	2
	inadequate Unterrichts- und Lernstile	2	2	2	3	2	2
	Mangelnde Investition (neue Betriebsmittel zu teuer)	2	2	2	1	2	3
	Schulen und Hochschulen sind für Notwendigkeiten der Arbeitgeber unempfänglich	1	2	2	3	2	2
	Vermitteltes Wissen/Qualifikationen sind veraltet und erfüllen nicht die Bedürfnisse der Industrie	2	2	3	1/2	2	3
	Allgemein niedrige Qualität der Lehrplaninhalte	2	2	3	2	3	1

9) Einstellung der Unternehmen gegenüber Aus- und Weiterbildung

Die Einstellung der Unternehmen zur Aus- und Weiterbildung kann zu einem Fachkräftemangel im Sektor führen, wenn diese nicht bereit sind in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Dabei spielt der Status der Aus- und Weiterbildung in der Unternehmenskultur eine große Rolle.

Problemfeld	**Mögliche Gründe**	**Relevanz in den Ländern**					
		Vereinigtes Königreich	Deutschland	Slwvenien	Italien	Österreich	Niederlande
Einstellung der Unternehmen gegenüber Aus- und Weiterbildung			2	2	2	2	2

	Weiterbildungskosten	1	2	2	2	2	3
	Unternehmen können es sich nicht leisten, Zeit für Weiterbildung zur Verfügung zu stellen	1	2	2	2	2	2
	Geringe Beachtung von Weiterbildung (kultureller Aspekt)	1	2	3	1/2	3	3

3. Praktizierte betriebliche Strategien im produzierenden Sektor in Europa

Alle im Rahmen der empirischen Untersuchungen in den sechs europäischen Ländern identifizierten Strategien und Maßnahmen sind ausgehend von den jeweiligen internen und externen Rahmenbedingungen unternehmensspezifisch entwickelt und umgesetzt worden. Oftmals sind diese Strategien eingebetet in ein Bündel von betrieblichen Maßnahmen. Es muss darauf hingewiesen werden, dass es nicht immer einen eindeutigen Zusammenhang zwischen den Problemsituationen und den praktizierten Strategien gibt. Deshalb sind die im Folgenden beschriebenen betrieblichen Strategien als Anregungen für Unternehmen gedacht.

3.1 Personalrekrutierung

Für Unternehmen mit einem speziellen Fachkräftebedarf ist die Gewinnung neuer Facharbeiter unverzichtbar und hat eine hohe Priorität. Die klassische Form der externen Personalrekrutierung wird von den Unternehmen als eher problematisch in Bezug auf eine ausreichende Versorgung mit qualifizierten Fachkräften auf Facharbeiter-Niveau bewertet. Bemängelt werden einerseits eine unzureichende Anzahl von Facharbeitern am Markt, andererseits die fehlende Mobilität dieser Zielgruppe, um diese auch für andere Regionen zu begeistern. Nach Aussage eines Produktionsleiters gestaltet es sich „äußerst schwierig, qualifizierte Facharbeiter am Markt zu bekommen, die nachher in das Gefüge des Unternehmens passen“. Einzelne Unternehmen z.B. in Deutschland und Italien haben die Rekrutierung über die klassischen Stellenanzeigen fast aufgeben bzw. beschränken sich auf den regionalen Arbeitsmarkt. Eine erfolgreiche Rekrutierung setzt heute eine langfristige Planung voraus. Einige dieser Ansätze wie Patenschaften, Erschließung spezifischer Arbeitsmarktreserven und verschiedene regionalspezifische Strategien werden im Folgenden beschrieben.

<u>(Betriebliche) Ausbildung</u>

Zur Vermeidung von Fachkräftemangel bietet sich bei den Ländern mit dualer Ausbildung die betriebliche Ausbildung als ein strategisches Handlungsfeld und bei den anderen Ländern eine verstärkte Kooperation zwischen den Betrieben und den Berufsschulen an. In den Fallstudien wurde deutlich, dass als ein good-practice-Ansatz viel Engagement in die Ausbildung investiert wird, um so unternehmensintern die nötigen Nachwuchskräfte zu entwickeln. Ein besonderer Vorteil wird darin gesehen, dass künftige Facharbeiter bereits in der Ausbildung den Schritt der sozialen und fachlichen Adaption an die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens vollziehen.

Unternehmen nehmen immer mehr die Möglichkeit wahr auf die Ausbildung gestaltend einzuwirken. Ziel ist hier die möglichst passgenaue Qualifizierung im Rahmen der Ausbildung, gemessen an den späteren Qualifikationsanforderungen

der Facharbeit. In den Fallstudien wurde deutlich, dass ein wichtiger Aspekt in KMU darin gesehen wird, die Auszubildenden möglichst frühzeitig in den realen Produktionsprozess zu integrieren. Nur so können die Auszubildenden Arbeitsprozesswissen erwerben, welches für die Bewältigung der späteren täglichen Arbeitsaufgaben erforderlich ist. Die zunehmende Spezialisierung in vielen betrieblichen Produktionsbereichen und (z.B. gesteigerte Präzisions- und Qualifikationsanforderungen) sowie die hohe Komplexität vieler Anlagen führt aus Sicht von heutigen Facharbeitern dazu, dass die herkömmliche Form der Ausbildung in der Lehrwerkstatt nicht mehr ausreichend auf die Ausübung der späteren Facharbeit in den spezialisierten Produktionsbereichen vorbereitet. Als hilfreiche Maßnahme wird daher auch angestrebt, möglichst frühzeitig zu entscheiden, in welchem Produktionsbereich der Auszubildende später eingesetzt wird, um schon während der Ausbildung Praxiswissen für diesen Bereich gezielt - auch im Rahmen realer Mitarbeit – aufzubauen (AT2, S. 31; DE2, S. 39; SI2, S. 75). Dazu rotieren die Auszubildenden im Unternehmen („Carousel“ Training), um verschiedene Arbeitsbereiche und Prozesse kennen zulernen (SI2, S. 74; UK1, S. 82).

Schon vor der Einstellung der Auszubildenden setzten Unternehmen auf Eintrittstests, um individuelle Probleme oder Schwächen im Vorfeld ausfindig zu machen. Diese können dann später in den Ausbildungsprogrammen angegangen und abgebaut werden. Dies eröffnet dem Unternehmen z.B. die Option, einen Auszubildenden für ein Jahr einzustellen, der unter normalen Voraussetzungen für eine Ausbildung aufgrund fehlender Kenntnisse und Fähigkeiten ausgeschlossen würde (AT1, S. 29; NL1, S. 57).

Patenschaften (Kindergarten/Schule)/Partnerschaften

Die Rahmenbedingungen für eine optimale Nutzung des Mittels der betrieblichen Ausbildung setzen bereits einige Zeit vor Beginn der Ausbildung an. So finden sich in Unternehmen vielfältige Anstrengungen, um ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen und andererseits, um Schüler und teilweise sogar Kinder im Kindergartenalter frühzeitig an das Unternehmen als potenziellen Ausbildungsbetrieb zu binden und für Technik zu begeistern. Gründe hierfür sind unter anderem auch das schlechte Image einiger Berufe ("dreckige Berufe") im Metallsektor. Im Folgenden ist eine Auswahl der hierzu eingesetzten Maßnahmen von betrieblicher Seite aufgelistet (AT1 u. 2, S. 28, 31; DE1, S. 35; DE2, S. 40, 41; IT1 u. 2, S. 47, 51; NL1-3, S. 57, 61, 65; SI1, S. 70).

- Kooperation mit Kindergärten, um Kinder für Technik zu begeistern
- Anbieten spezieller Kurse in Schulen (z.B. Bewerbungstrainings)
- Kontaktaufnahme und regelmäßige Pflege mit den Eltern der Schüler
- Qualifizierung des schulischen Lehrpersonals (Technik-Know-how) und umgekehrt (Theoriewissen für Unternehmen)

- Partizipation in sog. Berufsparcours (Schüler testen ihre berufsbezogenen Talente in Arbeitsproben aus der Berufswelt)
- Anbieten von Schulpraktika im Unternehmen oder Tag der offenen Tür
- Angebot elektrotechnisch ausgerichteter Kurse an Schulen
- Stiftung eines Preises für die beste von Schülern entwickelte elektrotechnische Innovation
- Durchführung von Projektwochen im Unternehmen für Schüler
- Teilnahme an Ausbildungsmessen
- Förderung von Mädchen und Frauen in technischen Berufen (z.B. Girls Day)

Im Rahmen von betrieblichen Projektwochen, die ein praktisches Problem aufgreifen, lernen Schüler sich auszudrücken, für sich selbst Informationen unabhängig zu ordnen, auftretende Probleme kreativ zu lösen sowie ihre Arbeit zu dokumentieren und zu präsentieren (AT1, S. 28; DE1, S. 35). Ziel ist es damit auch den Schülern die Inhalte der Ausbildung näher zu bringen und das Unternehmen vorzustellen.

Erschließung spezifischer Arbeitsmarktreserven

Als eine good-practice-Strategie kann z.B. das explizite Rekrutieren älterer Facharbeiter genannt werden (IT2, S. 50; NL3, S. 66). Hier ist schon heute ein Umdenken zu erkennen, während bis vor ein paar Jahren oftmals nur junge Fachkräfte eingestellt wurden, werden heute aufgrund der zunehmenden Probleme, offene Stellen zu besetzen, auch ältere Fachkräfte mit umfangreicher Berufserfahrung eingestellt.

Folgende Faktoren sprechen für eine Rekrutierung älterer Beschäftigter:

- Hohes Angebot (Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt),
- Sofortige Verfügbarkeit,
- Geringere Einarbeitungszeiten als bei jungen Fachkräften,
- Hohe fachliche Qualifizierung,
- Hohes Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen,
- Hohe (Leistungs-)Motivation und Loyalität,
- Mehr Gelassenheit und Distanzierungsvermögen in Stresssituationen als bei jüngeren Mitarbeitern,
- Hohe soziale und kommunikative Kompetenz (z.B. im Umgang mit Kunden und Lieferanten),
- Reichlich Lebenserfahrung,

- Durch Einsatz in altersgemischten Teams -> Steigerung der Effizienz im Vergleich zu altershomogenen Teams,
- Beständigkeit - kein Interesse mehr an Firmenwechsel.

Allen Gleichberechtigungsdiskussionen zum Trotz sind Frauen in ihren Einstellungschancen oft benachteiligt. Das wird insbesondere in kleinen Unternehmen deutlich, in denen die Einstellung von Frauen in produzierenden Sektor immer noch als problematisch angesehen wird. Da das Erwerbstätigkeitspotenzial hier noch viel weniger ausgeschöpft ist als bei Männern, lohnen sich Initiativen, die gerade diese Arbeitskräfte ansprechen. Da Frauen oft noch Beruf und Familien vereinbaren müssen, sind flexible Arbeitszeit und Entlohnungsmodelle relevant, die in kleinen Unternehmen noch zu wenig angewandt werden (NL1, S. 58).

Regionalspezifische Strategien

Auf regionaler Ebene bieten sich für Unternehmen neben den etablierten Rekrutierungsstrategien immer mehr regionalspezifische Strategien an (DE2, S. 39):

- Die Teilnahme an regionalen Jobmessen stellt ein Instrument zur zielgerichteten Rekrutierung von Facharbeitern aus der Region dar.
- Die Suche über das Internet oder das Rekrutieren über die Unternehmens-webpage gewinnen gegenüber Stellenanzeigen in regionalen Zeitschriften immer mehr an Bedeutung.

In Slowenien versucht man die Fachkräfte teilweise auch über das Radio zu rekrutieren[7]. Die Rekrutierung von Mitarbeitern über Zeit-Arbeitsfirmen nimmt je nach Höhe der Nachfrage nach Fachkräften ins ganz Europa extrem zu (DE3, S. 44; NL1, S. 55). Dabei werden Facharbeiter teilweise auf Probe (drei Monate) eingestellt, um Einschätzungen über persönliche Fähigkeiten, Qualifikationsniveau und persönlichen Fortschritt zu erhalten.

Aus der Erkenntnis, dass ein noch so gutes Arbeitgeberimage in einer als unattraktiv geltenden Region häufig nicht für eine erfolgreiche Rekrutierung von Fachkräften ausreicht, engagieren sich besonders klein- und mittelständische Unternehmen zunehmend in regionalen Maßnahmen zur

- Steigerung der Attraktivität der Region und
- Verhinderung von Abwanderungen von qualifizierten Mitarbeitern.

Diese Aktivitäten zielen auf eine Verbesserung des regionalen Standortes ab. Hierzu arbeiten oft unterschiedliche Akteure wie Unternehmen, Institutionen und Politik zusammen (DE2, S. 38). Teilweise geht die Kooperation auch über die Landesgrenzen hinaus. In den Niederlanden arbeiten Unternehmen in einigen Fällen

[7] Aspekt in einer weiteren, in diesem Bericht nicht abgedruckten Fallstudie.

mit deutschen Arbeitsämtern zusammen und haben teilweise bessere Erfahrungen als mit den eigenen (NL2, S. 60).

Für kleinere und mittlere Unternehmen spielt das Image in der Region eine große Rolle. Um ihren Bekanntheitsgrad zu verbessern, werden verschiedene Initiativen gestartet. Dies erfolgt vor allem im Rahmen von Kontakten zu Eltern, Ausbildungsmessen und durch Veranstaltungen in den örtlichen Schulen, um mehr Schüler dazu zu motivieren, sich für eine Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich zu bewerben (vgl. Partnerschaften).

3.2 Qualifizierung

Vorraussetzung für eine bedarfsorientierte Qualifizierung ist die konkrete Analyse des Qualifizierungsbedarfs. Dies gilt sowohl für die Mitarbeiter in den Unternehmen als auch für die Erschließung spezifischer Arbeitsmarktreserven (Langzeitarbeitslose, Frauen, Ältere). Nur so können die neu eingestellten Mitarbeiter auf die betrieblichen Prozesse und spezifischen Anforderungen vorbereitet werden. Durch den in einigen Regionen vorherrschenden Fachkräftemangel spielt die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter immer mehr eine größere Rolle. Dabei versuchen auch einige Unternehmen die Zielgruppe der Un- und Angelernten für einzelne Aufgaben auf Facharbeiterniveau zu qualifizieren.

<u>Weiterbildung von Mitarbeitern (Fachkräften)</u>

Das Handlungsfeld Weiterbildung/Personalentwicklung birgt wichtiges Potenzial im betrieblichen Umgang mit Fachkräftemangel auf der Ebene der Facharbeit. Hier finden sich vielfältige Möglichkeiten, um

a) extern rekrutierte Mitarbeiter für die spezifischen Anforderungen der betrieblichen Produktionsbereiche zu qualifizieren (AT1 u. 2, S. 28, 31; DE1 u. 3, S. 35, 45; IT2, S. 50; NL1 u. 2, S. 56, ; SI1, S. ; UK3, S. 89)

b) firmeninterne Facharbeiter auf einem den betrieblichen Anforderungen entsprechenden Qualifikationsstand zu halten und gemäß zukünftiger Entwicklungen zu qualifizieren (SI2, S. 74; SI3, S. 78).

In vielen Unternehmen finden sich Ansätze zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter bei Veränderungen der Arbeitsaufgaben oder der Einführung neuer Technologien. Größere Unternehmen etablieren meist firmenspezifische Akademien mit dem Ziel, Maßnahmen für das gesamte Personal aus dem Unternehmen heraus anzubieten. Die Akademien bieten dem Personal oftmals ein großes Angebot an Möglichkeiten, ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu entwickeln oder sich in spezifischen Programmen höher zu qualifizieren (Studium/duale Studiengänge) (AT1 u. 2, S. 29, 31; DE 2, S. 39; NL1, S. 57; SI1-3, S. 70, 73, 78; UK 1 u. 3, S. 82, 88). Kleinere Unternehmen müssen über eigene Mitarbeiter dieses Wissen transferieren oder in externe Personen/Programme investieren, die die Qualifizierung

übernehmen. Ein Unternehmen aus Italien nutzt bei der Einführung neuer Verfahren /Technologien z.B. ein zweistufiges Verfahren: (IT 3, S. 52)

1. Erkundungsphase: Kennenlernen des Produktionsverfahrens,
2. Trainingsphase: Aus- und Fortbildung im Umgang mit der Maschine durch eigenes Personal oder externe Experten.

Trotz der Einführung von firmenspezifischen Akademien (AT1 und 2, S. 29, 31; NL1, S. 57) oder dem Zugriff auf externe Qualifizierer ist das "Lernen on the job" noch die am häufigsten verbreitete Form des Lernens in den Unternehmen (AT1 und 2, S. 29, 32). Zunehmend nutzen Betriebe auch neue Lernformen wie z.B. E-Learning (IT2, S. 50).

Qualifizierung von Un- und Angelernten

Diese Personengruppe der Un- und Angelernten ist in Europa am meisten von Arbeitslosigkeit bedroht, da die einfachen Aufgaben und Tätigkeiten in den Unternehmen stark zurückgehen. Durch die spezifische Qualifizierung der Un- und Angelernten für einzelne Aufgaben auf Facharbeiterniveau oder zu einem anerkannten beruflichen Abschluss, können Fachkräftelücken in Unternehmen aufgefangen werden. In einem der untersuchten good-practice-Unternehmen in Deutschland wurden die an- und ungelernten Mitarbeiter „hochqualifiziert“, ohne dabei einen formal gleichwertigen Abschluss zu erreichen. Zeigt ein Mitarbeiter entsprechendes Potenzial, werden die für diese Zielgruppe entwickelten Weiterbildungsprofile umgesetzt und die Weiterbildung mit arbeitsorientierten Lernprojekten gestaltet. Solche Weiterbildungsprofile sind z.B. benannt mit „Qualitätsfachkraft“ und „Fertigungsfachkraft“ (DE1, S. 36; SI1-3, S. 70, 74, 79). In einigen europäischen Ländern wie Deutschland und Österreich gibt es auch verschiedene Förderprogramme, um diese Zielgruppe bei der Weiterqualifizierung zu unterstützen.

3.3 Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterbindung wird von mittelständischen Unternehmen oftmals noch nicht als explizites Handlungsfeld angesehen. Die Fluktuationsrate ist bei dieser Zielgröße oftmals nicht sehr groß. Trotzdem versuchen die Unternehmen immer mehr durch verschiedene Maßnahmen die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. In Regionen mit einem sehr hohen Fachkräftebedarf wird dies immer wichtiger, um die Fachkräfte trotz der Konkurrenz von Großunternehmen halten zu können.

Folgende Einflussbereiche können genannt werden, die den Erfolg der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung beeinflussen:

- Image und Kultur des Unternehmens,
- Gesundheitsmanagement,

- Personalentwicklung (Karrierewege),
- Wissensmanagement.

Image und Kultur

Die Imagearbeit von Good-Practice-Unternehmen verfolgt die Zielsetzung, Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten. Hier haben oftmals die kleineren Unternehmen noch erheblichen Nachholbedarf. Um einen Eindruck zu erhalten, wie zufrieden die Mitarbeiter tatsächlich in den Unternehmen sind und auf welche Themen sie besonderen Wert legen, werden verschiedene Evaluationsansätze genutzt. Diese sind unter anderem Mitarbeiterbeurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche (AT1, S. 28; DE1-3, S. 35, 39, 45; NL1, S. 57; SI3, S. 78) oder die Investition in eine Aus- und Weiterbildung (SI1, S. 71; SI2, S. 74). Hierzu werden oft periodisch wiederkehrende Mitarbeiterbefragungen (meistens einmal im Jahr) durchgeführt und ausgewertet. Besonders entscheidend sind dabei die Überprüfung der gesetzten Ziele und das konsequente Bearbeiten der identifizierten Handlungsfelder. Über die Beseitigung bestehender Missverhältnisse und den Ausbau der positiv empfundenen Faktoren kann eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen aufgebaut werden.

Gesundheitsmanagement

Gesundheit und konstante Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden für Unternehmen zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Noch immer herrscht das Vorurteil, ältere MitarbeiterInnen seien weniger leistungsfähig, weniger lernfähig und belastbar sowie krankheitsanfälliger als Jüngere. Bei genauer Betrachtung ist jedoch festzustellen, dass ein Leistungsabfall bei älteren ArbeitnehmerInnen nicht unweigerlich auf deren Alter zurückzuführen ist. Als Ursache eines stark abgenommenen Leistungsvermögens Älterer sowie des in dieser Gruppe deutlich höheren Krankenstandes sind häufig lang andauernde und einseitige Arbeitsbelastungen zu benennen. Demnach sind das verringerte Leistungsvermögen sowie die höheren Ausfallzeiten durch Krankheit oftmals eher Ergebnis der Arbeitsbedingungen, als Folge des biologischen Alters. Der bereits spürbare demographische Wandel hat dazu geführt, dass aktuell verstärkt an der Entwicklung und Einführung von Gesundheitsmanagement-Konzepten gearbeitet wird (NL1, S. 55). Hier wird ein hoher Handlungsdruck artikuliert, da „nicht davon ausgegangen wird, dass ein Facharbeiter in der Lage sein wird, bis ins hohe Alter (z.B. 67) am Arbeitsplatz zu bleiben, bei dem hohen Leistungsdruck der dort herrscht“ (DE1, S. 36). Es besteht die Hoffnung über ein Gesundheitsmanagement-system die Bedingungen so verändern zu können, dass die Facharbeiter länger am Arbeitsplatz bleiben können.

Personalentwicklung

Viele der klein- und mittelständischen Unternehmen verfügen über keine professionelle Personalentwicklung. Deren Notwendigkeit wird zwar vermehrt erkannt, jedoch stehen oftmals nur wenig bis gar keine Ressourcen dafür zur Verfügung. In den Good-Practice-Ansätzen konnten einige Instrumente identifiziert werden, die für eine erfolgreiche Personalentwicklung eingesetzt werden:

- Mitarbeiterbeurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche (AT1, S. 28; DE1 u. 3, S. 35, 45; NL1, S. 57; SI3, S.78),
- Einsatz und Nutzung einer Qualifikations-/Kompetenzmatrix[8] (z.B. mit computergestützter Administration der Facharbeiterkompetenzen und deren Weiterbildungsmaßnahmen, wie SAP) (AT2, S. 31; DE1, S. 35, S. 36),
- Umsetzung von Karriere-Programmen (IT1, S. 48),
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter in einem Mentoren-System (NL2, S. 61; SI2 u. 3, S. 75, 78;UK2, S. 85)
- Enger Kontakt und Kommunikation der Vorgesetzten mit den Facharbeitern, um ein möglichst zeitnahes Identifizieren akut auftretender Qualifikationsdefizite zu identifizieren und geeignete Maßnahmen ableiten zu können (DE1-3, S. 35, 42, 45; IT3, S. 53; NL1, S. 55; UK1 u. 3, S. 82, 88),
- Entwicklung eines Inhouse-Seminarangebotes, welches von betrieblichen Fachexperten umgesetzt wird (hierdurch schneller Zugriff bei Bedarf und Zuschnitt auf betriebsspezifische Qualifikationserfordernisse) (AT1 u. 2, S. 29, 31; SI1 u. 3, S. 69, 79; UK2 u. 3, S. 86, 89),
- Berücksichtigung auch methodischer und sozialer Kompetenzentwicklung neben der fachlichen Qualifikationsanpassung der Facharbeiter (AT1, S. 28, DE1, S. 39; IT1, S. 47; UK3, S. 89).

Immer mehr Unternehmen versuchen dabei mit verschiedenen Ansätzen z.B. einer Qualifikationsmatrix die Kompetenzen (AT2, S. 31; DE1, S. 35) und damit das Wissen zu erfassen und systematisch zu bewerten. Dabei geht es vorrangig darum, diese Kompetenzen weiterzuentwickeln und/oder einen jährlichen Abgleich von Anforderungen und Kompetenzstand mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen zu begegnen. Die Art der Erfassung der Bedarfsmeldungen (Interview oder Fragebogen) ist teilweise schon strukturiert, erfolgt jedoch auch noch auf Zuruf. Einige Unternehmen entwickeln dafür eigene Personalbewertungsbögen (DE3, S. 45; UK3, S. 89), an Hand derer sich eine fachliche oder persönliche Entwicklung gegenüber dem Vorjahr bzw. aus der gesamten Historie der Betriebszugehörigkeit heraus ablesen und bewerten lässt.

[8] Die Matrix wird für die Identifizierung von Qualifikationen und Kompetenzen verwendet, aus ihr können spezielle Maßnahmen abgeleitet werden.

Immer wichtiger wird bei der Personalentwicklung auch die Akkreditierung von früher erworbenen Kenntnissen oder informell erworbenen Kompetenzen, um die jeweiligen Möglichkeiten der weiteren Qualifizierung zu überlegen. In den Niederlanden sind Verfahren zur Akkreditierung bereits etabliert, wie ein Good-Practice-Beispiel zeigt (NL2, S. 61).

Wissensmanagement

In mehreren Unternehmen wurde auf allen Ebenen die Notwendigkeit des Wissenstransfers betont. Dies besonders auch in der Ausbildung, um Wissen von erfahrenden Facharbeitern hin zu den Auszubildenden zu transferieren (UK2 und 3, S. 86, 89).

Erste Erfahrungen mit der "Abwanderung" bzw. dem Verlust von Expertenwissen, wenn erfahrene ältere Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, haben die Erkenntnis einer Notwendigkeit, solches Wissen durch Dokumentation im Unternehmen zu halten, bestärkt (DE2, S. 38). Gleichwohl konnten auf der Umsetzungsebene noch keine konkreten good-practice-Beispiele für ein gelungenes Wissensmanagement-System identifiziert werden. Teilweise werden erste Ideen entwickelt. Als entscheidend wird angesehen, das Spezialwissen der erfahrenen Facharbeiter im Umgang mit Anlagen und Produktionsabläufen, die sog. „Kniffe und Tricks", zu explizieren und z.B. in einer problembasierten Dokumentation jüngeren Facharbeitern im Unternehmen zugänglich zu machen. Dabei spielt die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren für den Transfer eine entscheidende Rolle. Dieser Transfer findet oft direkt am Arbeitsplatz statt (AT2, S. 32).

Besonders bei der Herstellung von High-Tech-Produkten können Fehler in der Produktion zu erheblichen Einbußen führen, deshalb versuchen immer mehr Unternehmen, Erfahrungen bei der Herstellung neuer Produkte und dem Einsatz neuer Verfahren sofort weiterzugeben und in ein betriebliches Wissens-managementsystem zu integrieren (UK3, S. 89).

3.4 Überbetriebliche Maßnahmen

Überbetriebliche Maßnahmen zur Reduzierung des Fachkräftemangels sind vor allem dort zu finden, wo Unternehmen Schwierigkeiten haben selbst auszubilden oder Unternehmen in einer strukturschwachen Region gegenüber anderen Unternehmen (oftmals Großunternehmen) benachteiligt sind. Hier haben sich Netzwerke oder Verbünde etabliert, um diesen Nachteil durch Kooperationen untereinander auszugleichen. Zwei Beispiele werden im Folgenden näher erläutert.

Regionale Branchennetzwerke

In strukturschwachen Regionen haben besonders die kleineren Unternehmen oftmals Probleme entsprechende Fachkräfte zu finden. In einer untersuchten

strukturschwachen Region in Deutschland versteht sich das regionale Branchennetzwerk als Innovationsnetzwerk zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts und engagiert sich für die Förderung des regionalen Images. Das Netzwerk ist ein Zusammenschluss von Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau. Ziel ist eine Kooperation mit einem regelmäßigen Austausch von Informationen, Erfahrungen und Wissen zur Stärkung der wirtschaftlichen und technologischen Leistungskraft des regionalen mittelständischen Maschinenbaus. Kreative Lösungen und praktische Erfahrungen werden für aktuelle Themen ausgetauscht. So stellten acht regionale Unternehmen in einem regelmäßig tagenden Forum ihre erfolgreichen Konzepte zur Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung als Aktivitäten gegen den Fachkräftemangel vor. Vorgestellt und diskutiert wurden u. a. die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt, Methoden der Ermittlung und Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität, Fragen zum Betriebsklima, zur Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Weiterbildungsangebote, Programme zur Nachwuchsförderung und Verbesserung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen (DE2, S. 38 ff.).

Ausbildungsverbünde/ Ausbildungsfonds

Ausbildungsverbünde stellen besonders für kleine und mittlere Unternehmen in Österreich und Deutschland eine wichtige Perspektive für die Durchführung der Berufsausbildung und die Nachwuchssicherung für den produzierenden Sektor dar. Die Berufsausbildung wird unter gegenseitiger Nutzung von Ausbildungskapazitäten gemeinsam organisiert und getragen. Damit erhalten Betriebe, die nicht in vollem Umfang die Ausbildung allein leisten können, die Möglichkeit sich an der Berufsausbildung zu beteiligen. Ferner werden Betriebe durch verstärkte organisatorische Hilfe motiviert, ihre Fachkräfte selbst oder im Verbund auszubilden.

Folgende Vorteile bietet die Ausbildung im Verbund:

- Teilweise Auslagerung von Ausbildung in andere Betriebe und Bildungseinrichtungen
- Betriebsübergreifende Ausbildungsaktivitäten
- Austausch von Lehrlingen
- Austausch von Kompetenz, Material, Ausbilder/innen
- Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten

Die Ausbildung im Verbund ermöglicht vor allem Klein- und Kleinstbetrieben eine Beteiligung an der Ausbildung. Die Unternehmen werden finanziell und organisatorisch als auch in Form von Beratungen unterstützt. Damit können betriebliche Lücken in Teilen der Ausbildung geschlossen werden, die der eigene Betrieb nicht abdecken kann. Für die Auszubildenden bedeutet dies oftmals ein "Blick über den Tellerrand". Die Verbundausbildung wird sowohl in Österreich als auch in Deutschland öffentlich unterstützt.

Im Vorarlberg in Österreich konnten mit dem Modell eines Ausbildungsprämienfonds im Bereich der Elektro- und Metallindustrie gute Erfolge erzielt werden, Unternehmen für die Ausbildung zu motivieren. In Verknüpfung mit genau definierten Qualitätserfordernissen wurden nachweislich mehr Auszubildende eingestellt und anspruchsvolle Ausbildungsplätze geschaffen. Dabei wird ein bestimmter Prozentsatz der Bruttolohn- und Gehaltssumme (derzeit 2,4 %) zugunsten des Ausbildungsprämienfonds eingezahlt. Die Beteiligung der Firmen erfolgt auf freiwilliger Basis. Jedes Unternehmen, das Auszubildende aufnimmt erhält aus diesem Fond z.B. einmalig € 4.360,- pro Auszubildenden. Des Weiteren werden berufsbezogene Aktivitäten, wie eine Lehrabschlussfeier finanziert und auch die Ausbildung der Ausbilder gefördert.

4. Literatur

Becker, M.; Spöttl, G. (2006): Berufswissenschaftliche Forschung und deren empirische Relevanz für die Curriculumentwicklung. In: bwp @ online. Nr. 11.

Blings, J.; Spöttl, G.; Windelband, L. (2002): Qualifizierung für die Kreislaufabfallwirtschaft. Bremen: Donat Verlag.

Rauner, F./ Spöttl, G./ Olesen, K.; Clematide, B. (1993): Beschäftigung, Arbeit und Weiterbildung im Europäischen Kfz-Handwerk. Studie im Rahmen des FORCE-Programms. Bremen (=CEDEFOP: Weiterbildung im Kfz-Handwerk. 1995).

Spöttl, G. (2005a): Sektoranalysen. In: RAUNER, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 112-118.

Windelband, L. (2006): Früherkennung des Qualifikationsbedarfs in der Berufsbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Windelband, L.; Spöttl , G. (2004): Entwicklung von berufswissenschaftlichen Forschungsinstrumenten zur Früherkennung von Qualifikationsbedarf – Leonardo Projekt „EarlyBird“. In: Windelband, L.; Dworschak, B.; Schmidt, S. L. (Hrsg.): Qualifikationen für die Arbeit von morgen erkennen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 39–62.

Good Practice Beispiele Österreich

Unternehmen 1

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Der beschriebene Produktionsbetrieb ist mit 300 MitarbeiterInnen die größte Niederlassung eines Metallveredelungs-Konzerns, welcher insgesamt 10 Produktionsbetriebe an Standorten in Österreich, Schweiz und Deutschland umfasst. Der Konzern hat die Rechtsform einer Aktiengesellschaft.

„Wissen was der Kunde braucht“, als Firmenphilosophie, wird an den einzelnen Standorten als zentrale Botschaft gelebt.

Am untersuchten Produktionsstandort werden täglich 700 Tonnen Metallteile veredelt und bekommen somit jene Eigenschaften, die von den Kunden verlangt werden. Das zu veredelnde Produktportfolio reicht von Kleinteilen in Mobiltelefonen über Kühlschränke bis hin zu Common-Rail-Dieselmotoren.

Um der Knappheit von qualifizierten Arbeitskräften im Facharbeiterbereich entgegenzuwirken, wird firmenintern auf eine fundierte Lehrlingsausbildung gesetzt. Die interne Lehrlingsausbildung bewährt sich seit Jahren; so kommen heute die meisten Facharbeiter und auch bereits viele Führungskräfte des Betriebes aus der eigenen internen Ausbildung.

Am untersuchten Standort sind 300 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon etwa 80 in der Verwaltung, der Rest arbeitet in der Produktion, 31 davon sind Lehrlinge. Die Firma ist in der Oberflächenveredelung tätig, sie veredelt Bauteile für ihre KundInnen – vom Fensterrahmen über Möbelbeschläge bis hin zu Autobestandteilen.

Die Mitarbeiter-Zahl der gesamten Unternehmensgruppe stieg in den vergangenen 5 Jahren von 750 auf mittlerweile 900. Der Mitarbeiterstand des untersuchten Standortes ist in den letzten 3 Jahren um rund 100 Personen gewachsen.

Die einzelnen Standorte werden nach der verwendeten Technologie in Galvanik, Feuerverzinkung sowie Organische Beschichtung unterteilt. Der untersuchte Standort ist in der Galvanik angesiedelt.

Die Geschäftsfelder des untersuchten Standortes sind:

- Beschläge (Möbelbeschläge, Fenster- und Türbeschläge, Baubeschläge, Befestigungselemente)
- Fahrzeugtechnik (Bauteile für Insassenrückhaltesysteme, z.B. Sicherheitsgurtsysteme; Fahrgastraum, Motorraum, Fahrwerksbereich, Karosserieteile)

- Telekommunikation (Bau- und Gehäuseteile für Mobiltelefone), Elektrotechnik (Steckergehäuse, Steckerkontakte)
- Hochbau (Profile für den Fassadenbau und Innenausstattung)

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Aufgrund des „ausgetrockneten“ Arbeitsmarktes ist vor allem die Rekrutierung von AnlagentechnikerIn und AnlagenelektrikerIn sowie Facharbeitern aus dem Bereich Chemie-Ingenieurswesen recht schwierig. Um dem entgegenzuwirken bildet der untersuchte Standort in folgenden Lehrberufen aus: OberflächentechnikerIn, AnlagentechnikerIn, ChemielabortechnikerIn, Industriekauffrau/mann.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Personalentwicklung

Ein jährlich stattfindendes Mitarbeiter-Jahresgespräch, in dem über Entwicklungsmöglichkeiten und erreichte Ziele der Vergangenheit gesprochen wird, zählt zu den standardmäßig angewandten Personalentwicklungsinstrumenten.

Nur mit den besten MitarbeiterInnen kann die Marktposition gehalten und weiter ausgebaut werden. Die Firma bietet ihren MitarbeiterInnen einen sicheren Arbeitsplatz, eine firmeneigene Akademie zur Weiterbildung, marktgerechte Löhne und Gehälter sowie einen standortübergreifenden Informationsaustausch (verschiedene Arten, die aus einer intensiven Mitarbeit der Produktionsaufstellungsorte resultieren). Die Arbeitssicherheit der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz hat höchste Priorität.

Förderung von soft skills/project works in der Lehrlingsausbildung

Besondere Aufmerksamkeit in der Aus- und Weiterbildung wird auf die Entwicklung von Soft-Skills gelegt. Dies beginnt bereits in der Lehrlingsausbildung. Ein Beispiel dafür sind die jährlichen Projektarbeiten: In praxisorientierten Arbeiten lernen die Lehrlinge anhand einer praktischen Problemstellung zu kommunizieren, sich eigenständig Informationen zu organisieren, auftauchende Probleme kreativ zu lösen, sowie ihre Arbeit zu dokumentieren und zu präsentieren.

Kooperationen mit Schulen

Lehrlinge werden hauptsächlich aus Abgängern von Hauptschulen und Polytechnischen Schulen gewonnen. Um ein direktes Anwerben zu ermöglichen,

werden Schulklassen zu Exkursionen in die Firma eingeladen. Zusätzlich präsentiert der Lehrlingsbeauftragte in den entsprechenden Schulen die Inhalte der Lehrausbildung innerhalb des untersuchten Unternehmens. Es besteht auch die Möglichkeit einer Schnupperlehre vor Ort.

Förderung von benachteiligten Jugendlichen

Die durchgeführten Aufnahmetests, welche von jedem Lehrling durchlaufen werden müssen, sind nicht ausschließend, sondern einschließend. Das heißt, punktuelle Schwächen werden schon im Vorfeld erkannt und durch gezielte Schulungsprogramme ausgeglichen. Durch diese Maßnahme ist es möglich, jedes Jahr einen Lehrling aufzunehmen, der aufgrund von mangelnden Kenntnissen und Fähigkeiten unter normalen Umständen für die Lehre nicht in Frage kommen würde.

Weiterbildung und Weiterbildungsakdemie

Für die Weiterbildung aller MitarbeiterInnen ist eine eigene Firmen-Akademie eingerichtet. Dabei handelt es sich um ein standortübergreifendes Instrument zur Qualifizierung der MitarbeiterInnen. Die Akademie bietet verschiedene Möglichkeiten, fachliche und persönliche Kompetenzen auszubauen. Ziel der Akademie ist die (Weiter-)Qualifizierung von MitarbeiterInnen sowie die Vernetzung der Standorte.

Die Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen des einzelnen Mitarbeiters werden im Mitarbeiter-Jahresgespräch geplant und vom direkten Vorgesetzten bewilligt. Zusätzlich unterstützt der untersuchte Standort seine/ihre MitarbeiterInnen bei der Teilnahme an externen Bildungsangeboten.

Lernen am Arbeitsplatz

Neben organisierter Weiterbildung findet das Lernen zu einem großen Teil direkt am Arbeitsplatz statt. Speziell für die Lehrlinge gibt es auch einen Lehrlingsraum mit einer eigenen Lehrlingsbibliothek.

Unternehmen 2

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Die beschriebene Firma aus Niederösterreich ist in der Mäh- und Schneidtechnik tätig, spezialisiert auf Mähmessersysteme und Häckslermesser. Die Firma wurde 1888 gegründet und hat heute 185 MitarbeiterInnen in Österreich, 3 Tochterfirmen in Nordamerika und Ungarn, und ist Spezialist in ihrer Branche. Die vorliegende Beschreibung bezieht sich auf den österreichischen Standort.

Das als GmbH geführte Unternehmen liegt im ländlichen Niederösterreich und zählt in seiner Region zu den größten Arbeitgebern. Es handelt sich um eine Metallwarenzulieferindustrie, einen Spezialisten von Schneide- und Verschleißteilen und Zulieferer zur internationalen Landmaschinen-Industrie.

In den letzten Jahren blieb die Belegschaft relativ konstant bei 185 MitarbeiterInnen, davon sind drei Viertel in der Produktion, ein Viertel in der Verwaltung beschäftigt. In der Produktion sind auch die technischen Lehrlinge, von den Arbeitern ist ein Drittel ungelernt, der Rest Facharbeiter. Die MitarbeiterInnen der Meister-Ebene sind in der Verwaltung tätig.

Hergestellt werden Schneidteile für Landmaschinen und hochverschleißfeste Schneidkomponenten. Hier handelt es sich um eine Nischenproduktion, spezialisiert auf Landmaschinen, das umsatzstärkste Produkt sind Häckslermesser. Produziert wird im Zwei- und Drei-Schicht-Betrieb zu jeweils 8 Stunden. Neben den Erzeugnissen für die Maschinenindustrie werden auch die eigenen Produktionsanlagen selbst gefertigt. Die Fertigung erfolgt halb-automatisch unter Einsatz von Robotern, die Arbeit ist zum Teil Gruppenarbeit und zum Teil Fließfertigung, es gibt auch funktional aufgebaute Arbeitsplätze, an denen Fertigung mit denselben Technologien zusammengefasst ist. 93% der Produktion geht in den Export, vor allem nach Deutschland, gefolgt von den USA und Canada, den restlichen EU-Ländern und sonstigen Ländern. Die Firma beliefert namhafte Firmen in der Branche, die Kunden- und Lieferanten-Beziehungen haben sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Fachkräfte kommen fast ausschließlich aus der eigenen Ausbildung. Die heutigen Meister im Betrieb haben alle als Lehrlinge hier angefangen und sich durch Fortbildung und Schulungen weitergebildet. Müssen Fachkräfte rekrutiert werden, wird aus vorliegenden Bewerbungen ausgewählt und das AMS genutzt. Mundpropaganda ist das Mittel, das am besten funktioniert. Die Situation im Betrieb ist nicht so sehr, dass rekrutiert werden muss, sondern dass die Leute der Region

sich bei diesem renommierten Unternehmen, dem größten Arbeitgeber in der Gemeinde, bewerben. Wenn die Firma selbst Fachkräfte suchen muss, zeigt sich, dass am freien Arbeitsmarkt qualifizierte und arbeitswillige Fachkräfte fehlen. Man weiß auch von anderen Unternehmen in der Region, die nicht selbst ausbilden, dass die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitern ein großes Problem darstellt. Trotzdem die Firma nicht unter Fachkräftemangel leidet, könnte ein Sägenrichter und ein CNC-Maschinenführer eingestellt werden. Die handwerklichen Qualifikationen sind generell gegeben, Rekrutierungsprobleme treten grundsätzlich da auf, wo Programmiertechniken und Automatisierungstechniken gefragt sind.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Lehrlingsausbildung

Ausgebildet wird in zukunftsfähigen metallverarbeitenden Berufen, als Maschinenschlosser, im Doppelberuf Maschinenschlosser und Betriebselektriker, Werkzeugmacher, Werkzeugmaschineur, Werkstoffprüfer und Elektroniker. Das Unternehmen hat seine Fachkräfte schon immer selbst ausgebildet, insgesamt steigt die Anzahl der Lehrlinge mit dem steigenden Bedarf, derzeit sind es 21 Lehrlinge. Als Lehrling erfasst man den Begriff „von der Pike auf“ und lernt mit allen Betriebsmitteln umzugehen. Dies ist eine solide Basis für die späteren Facharbeiter und Meister des Betriebes.

Kooperation mit Schulen

Für die Lehrlingsausbildung tritt man an Schulen heran und lädt Schulklassen zu Exkursionen in den Betrieb ein. Es gibt Schnupperwochen für Lehrstellensuchende und auch die Möglichkeit einer Ferialpraxis, z.B. Schulung in der Ferienzeit.

Organisierte Weiterbildung (Kompetenzmatrix)

Die Weiterbildung ist betrieblich institutionalisiert und erfolgt insgesamt intern und extern nach einem jährlichen Ausbildungsplan. Es zählt zu den Aufgaben des Meisters anhand einer Kompetenzmatrix zu ermitteln, welche Kompetenzen in der Abteilung vorhanden sind, welche gebraucht werden und wie ausgebildet werden muss. Allein im letzten Jahr wurden 85 Personen in der betrieblichen Weiterbildung geschult. Diese Schulungen werden von den TeilnehmerInnen generell sehr positiv bewertet. Beispiele für Schulungen sind: Programmierung von Robotern, CNC-Programmiertechnik, Qualitätssicherung, Führungskräfte-Training und EDV-Programme generell.

Die Fachkräfte, die selbst ausgebildet werden, sind gut auf die Arbeitsaufgaben im Betrieb vorbereitet. Hat ein/e MitarbeiterIn Ambitionen, die Werkmeister-Prüfung zu

machen, wird dies vom Unternehmen unterstützt. In dieser Ausbildung wird intensiv in Projekten gearbeitet.

Lernen am Arbeitsplatz und Sicherung des Expertenwissens (Lernen von Älteren)

Lernen findet auch direkt am Arbeitsplatz statt, durch Kollegen und Einschulungen. Expertenwissen von älteren Mitarbeitern wird im Rahmen des Anlernens von Nachfolgern erhalten.

Good Practice Beispiele Deutschland

Unternehmen 1

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Das Unternehmen ist im Bereich der Herstellung von Bauteilen für Elektronikgeräte (vorwiegend weiße Ware) tätig. Der untersuchte Standort in Baden-Württemberg ist zugleich der Stammsitz. Dort sind 1100 Mitarbeiter beschäftigt. Weltweit verfügt das Unternehmen über 20 Standorte mit insgesamt 7300 Mitarbeitern. Innerhalb des untersuchten Standortes finden sich eine Reihe verschiedener Produktionsbereiche (z.B. Elektronikfertigung, Thermostatmontage usw.).

Das Unternehmen ist ein Gesellschafter geführter Familienbetrieb, der bereits seit 1925 im Markt für weiße Ware agiert. Die Produktion von Kochplatten war lange Zeit das Kerngeschäft der Firma. Heute betätigt sich die Firma in erster Linie als Zulieferer von Elektronikbauteilen für Hersteller von Haushaltsgeräten. In diesem Marktsegment ist das Unternehmen zum Teil Weltmarktführer (teilweise Marktanteile von 60 bis 80%). Neben dem nach wie vor hohen Stellenwert der Produktion von Kochplatten, hat sich das Unternehmen im letzten Jahrzehnt zu einem hochtechnologischen Unternehmen entwickelt, bei dem das Leistungsspektrum von der Gießerei bis zur staubfreien Reinraumfertigung reicht. Weltweit hat das Unternehmen im Jahr 2006 einen Umsatz von 588 Mio. Euro erwirtschaftet. Davon entfallen auf den Stammsitz 330 Mio. Euro.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Das Unternehmen beschäftigt in den einzelnen Produktionsbereichen Facharbeiter mit einem Abschluss als Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker, Mechatroniker und Elektroniker. Bislang herrscht noch kein akuter Fachkräftemangel. Dieser Zustand ist bemerkenswert angesichts der Tatsache, dass viele der Produktionsbereiche expandieren und einen Bedarf an zusätzlichen Fachkräften anmelden. Es können mehrere Gründe dafür herangezogen werden, dass aktuell (noch) kein akuter Fachkräftemangel konstatiert wird: Einerseits konnten Facharbeiter mit einschlägigen Ausbildungen von umliegenden Unternehmen, die ihre Produktion schließen mussten, übernommen werden. Andererseits hat das Unternehmen ein umfassendes, auf Nachhaltigkeit abzielendes Personalmarketingkonzept entwickelt und implementiert, das eine möglichst frühzeitige Bindung von späteren Auszubildenden und ein positives Arbeitgeberimage fördern soll. Für die Zukunft wird mit zunehmenden

Schwierigkeiten bei der (internen und externen) Rekrutierung aller benötigter Fachrichtungen (Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker, Mechatroniker und Elektroniker) gerechnet.

Konkret stellt sich das Problem externen Recruitings auch im neu geschaffenen Stanzzentrum, wo akuter Einstellungsbedarf an Facharbeitern besteht. Aus Sicht des Produktionsleiters des Bereichs gestaltet es sich „äußerst schwierig, qualifizierte Facharbeiter am Markt zu bekommen, die nachher in das Gefüge des Unternehmens passen“. Konkreter Bedarf besteht v. a. an Werkzeugmachern, die Schnitt-Biegetechnik beherrschen und idealer Weise Erfahrung mit Bihler-Automaten besitzen. Damit ergibt sich ein recht spezifisches Qualifikationsprofil. Rekrutierungsversuche über Anzeigen in lokalen Zeitungen führten nicht zum gewünschten Bewerberpool.

Ein gewisses Problem der Ausbildung in den gewerblich-technischen Berufen wird darin gesehen, dass ein Teil (mindestens 3-4 von 34) der Auszubildenden eines Jahres, die die Ausbildung erfolgreich zu Ende gebracht haben, eine Weiterqualifizierung anstrebt (z.B. Techniker-Ausbildung, Meister oder aufbauendes Studium). Dies führt zu einer unzureichenden Versorgung mit „soliden Fachkräften“, die bereit sind, dauerhaft in der Produktion zu arbeiten. Der Grund hierfür wird in den gestiegenen Anforderungsniveaus der Ausbildungen gesehen. Diejenigen, die in der Lage seien, die Ausbildung erfolgreich abzuschließen, seien in der Regel so gut, dass auf Grund ihrer Befähigung eine Weiterqualifizierung erstrebenswert ist. Jene Auszubildenden, die mit weniger guten Voraussetzungen in die Ausbildung gingen seien hingegen häufig nicht in der Lage, die Ausbildung zu vollenden. Diese Entwicklung wird dahingehend kritisch gesehen, dass sie zu einem Engpass im Bestand von Facharbeitern in der Produktion beiträgt, indem ausgebildete Fachkräfte schon nach kurzer Zeit (1-2 Jahre) wieder ausscheren, um sich weiter zu qualifizieren.

Der Dokumentation des Wissens im Unternehmen wird eine zentrale Bedeutung auch in Hinblick auf einen zunehmenden Fachkräftemangel beigemessen. Problematisch erscheint vor allem die Erschließung und Sicherung des Wissens langjähriger Mitarbeiter, da diese häufig kaum in der Lage seien, ihr umfangreiches Erfahrungswissen zu explizieren. Sichtbar wird dieses Problem beispielsweise bei Facharbeitern im Bereich Stanztechnik, die ein spezifisches Know-How im Umgang mit den sehr alten Anlagen und Maschinen erworben haben (z.B. auch zur Erhöhung der Stückzahlen). Der Wegfall des wertvollen Wissens wird häufig erst beim „Wegfall“ des Facharbeiters sichtbar.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Frühzeitige Bindung zukünftiger Facharbeiter/Technikinteresse wecken

Mit dem Ziel einer möglichst frühzeitigen Bindung zukünftiger Facharbeiter engagiert sich das Unternehmen intensiv in zahlreichen Schulkooperationen (Gymnasium, technisches Gymnasium und Realschule) vor Ort. Die Umsetzung und Ausgestaltung dieser Kooperationen ist vielfältig. Als wichtigste Aktivitäten können genannt werden:

- Stiftung eines eigenen Preises. Schüler des örtlichen technischen Gymnasiums werden gefordert, technische Innovationen zu entwickeln (z.B. Konstruktion eines elektronischen Türöffners für eine Geschirrspülmaschine).
- Angebot von Kursen zu verschiedenen elektrotechnischen Themen (z.B. Elektropneumatik).
- Durchführung von Bewerbungstrainings in sämtlichen umliegenden Schulen.
- Kooperation im Rahmen der GFS (Gleichwertige Feststellung von Schülerleistungen an Stelle einer Klassenarbeit) am örtlichen Technischen Gymnasium.
- Schülerpraktika in der Lehrwerkstatt.
- Projektwochen für Schüler (z.B. Montage einer elektronischen Ameise).
- Kooperation im Rahmen der Lehrerfortbildung zur Steigerung des Technik-Know-Hows sowie systematische, regelmäßige Information der Lehrer über Kooperationsmöglichkeiten mit dem Unternehmen im Rahmen der schulischen Ausbildung.

Mitarbeiterentwicklung

In Bezug auf die Mitarbeiter wird gemäß der Maxime gehandelt, diese möglichst ans Unternehmen zu binden und entsprechend der sich wandelnden Anforderungen zu qualifizieren. Diese Kultur wird aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden begünstigt durch die Unternehmensform der Inhabergeführten GmbH.

Das Unternehmen unterhält ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm mit ca. 150 verschiedenen Schulungen für Mitarbeiter aller Hierarchiestufen. Dazu gehören neben überfachlichen Schulungen (z.B. Mitarbeiterführung) auch technische Schulungen (z.B. zu Änderungen im Stanzzentrum). Für spezielle Maschinenkenntnisse werden auf Facharbeiterebene auch Schulungen der Herstellerfirmen herangezogen. Im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen und mit Hilfe einer Qualifikationsmatrix werden die Facharbeiterkompetenzen systematisch bewertet und gemäß der individuellen Defizite und tätigkeitsbezogenen Anforderungen weiterentwickelt. Neben dem vorgeschriebenen jährlichen Abgleich von Anforderungen und Kompetenzstand der Facharbeiter soll es auch

zwischenzeitlich möglich sein, aufscheinende Defizite gezielt mit Weiterbildungsmaßnahmen zu beheben. Dabei werden die Bedarfsmeldungen an die Ausbildungsabteilung gemeldet, die dann zeitnah passende Maßnahmen einleitet. Die Administration dieses professionalisierten Weiterbildungsapparates erfolgt mittels SAP.

Investition in Ausbildung

Für das beginnende Ausbildungsjahr wurden mit 34 Auszubildenden 10 mehr als im vergangenen Jahr eingestellt. Die Aufstockung erfolgte für die Ausbildungsplätze in den Berufen Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker und Elektroniker. Auch für das kommende Ausbildungsjahr soll die Zahl auf diesem hohen Niveau belassen werden. Diese Entwicklung ist dem Expandieren des Standortes geschuldet: Von Seiten der technischen Geschäftsfelder (sowie auch im Bereich der Stanztechnik) wird ein steigender Bedarf gemeldet. Hier wird also auf Grund der Prognose steigenden Bedarfs die Ausbildung quantitativ aufgestockt. Die Übernahmequote liegt in der Regel bei mindestens 99%.

Qualifizierung von An- und Ungelernten

Neben der internen Rekrutierung eigner Auszubildenden in die Produktionsbereiche besteht in Ansätzen auch der Versuch, An- oder Ungelernte systematisch auf das Niveau eines Facharbeiters „hochzuqualifizieren“ (jedoch ohne Erreichen eines formal gleichwertigen Abschlusses). Dies erfolge, wenn ein solcher Mitarbeiter ein deutliches Potenzial erkennen lässt. Hierzu wurden im Unternehmen Weiterbildungsprofile für diese Zielgruppe entwickelt (sog. Qualitätsfachkraft und Fertigungsfachkraft) und die Weiterbildung mit arbeitsorientierten Lernprojekten gestaltet.

Gesundheitsmanagement

Der bereits spürbare demographische Wandel hat im Unternehmen dazu geführt, dass aktuell an der Entwicklung und Einführung eines Gesundheitsmanagement-Konzeptes gearbeitet wird. Hier wird ein hoher Handlungsdruck artikuliert, da „nicht davon ausgegangen wird, dass ein Facharbeiter in der Lage sein wird, bis 67 am Arbeitsplatz zu bleiben, bei dem hohen Leistungsdruck der dort herrscht“. Es besteht die Hoffnung über ein Gesundheitsmanagementsystem die Bedingungen so verändern zu können, dass die Facharbeiter länger am Arbeitsplatz bleiben können. Dieses befindet sich momentan noch in der Entwicklungsphase.

Imageförderung des Unternehmens und der technischen Berufe

Als eine Strategie im Umgang mit den Rekrutierungsproblemen wird im Rahmen der zahlreichen Schulkooperationen versucht, das Image der Facharbeit als „dreckige

Arbeit“ zu verbessern. Die Attraktivität einer Tätigkeit im untersuchten Stanzzentrum wird dadurch geschmälert, dass Schichtarbeit herrscht und die Notwendigkeit besteht, auch als Facharbeiter (bzw. Einrichter) in der Produktion selbst Hand mit anzulegen.

Die Imagearbeit erfolgt vor allem im Rahmen von Kontakten zu Eltern, auf Ausbildungsmessen und durch Veranstaltungen in den örtlichen Schulen. Diese Maßnahmen sollen dazu dienen, mehr Schüler dazu zu motivieren, sich für eine Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich zu bewerben.

Unternehmen 2

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Das untersuchte Unternehmen ist im Bereich der Entwicklung und Fertigung von System- und Sonderlösungen im Armaturenbau für industrielle Anwendungen tätig. Im Unternehmen sind 52 Mitarbeiter beschäftigt. Standort ist die Region Ostwestfalen-Lippe. Das Unternehmen bietet ein All-inclusive-Paket von der Projektierung, über die Konstruktion bis zur Fertigung und schließlich dem Service an.

Das Unternehmen ist Mitglied im OWL-Maschinenbaunetzwerk. OWL versteht sich als ein regionales Branchennetzwerk und als Innovationsnetzwerk zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts. Es engagiert sich speziell für die Förderung des regionalen Images. Das Netzwerk ist ein Zusammenschluss von Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau. Ziel ist eine Kooperation mit einem regelmäßigen Austausch von Informationen, Erfahrungen und Wissen zur Stärkung der wirtschaftlichen und technologischen Leistungskraft des regionalen mittelständischen Maschinenbaus. Kreative Lösungen und praktische Erfahrungen werden für aktuelle Themen ausgetauscht.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Um weiteres Unternehmenswachstum sicherstellen zu können, werden stetig Fachkräfte sowohl für den technisch-gewerblichen als auch für den kaufmännischen Bereich gesucht. Die Folgen des Fachkräftemangels sind bereits im Unternehmen deutlich zu spüren. Das Unternehmen verfügt sowohl über eine eigene Konstruktionsabteilung als auch über eine Fertigung mit Dreherei & Fräserei und Schweißtechnik. Insbesondere für diese technischen Abteilungen steht das Unternehmen schon heute vor signifikanten Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden. Besonders die Kapazitätssteigerungen im Unternehmen - zurückzuführen auf gestiegene Nachfrage - führen teilweise zu einer erheblichen Fachkräfteproblematik. Dieser eklatante Mangel zeigt sich vor allem im Konstruktionsbereich (Ingenieure/Techniker) und im Bereich der Zerspannung (Facharbeiter). Das beeinträchtigt die Unternehmensexpansion deutlich. So führt diese Entwicklung in einigen Bereichen schon zu Produktionseinbußen, weil nicht alle Maschinen bedient werden können. Eine Konsequenz ist, dass die Produktion nicht im Zwei-Schicht-Betrieb gefahren wird.

Die Schwierigkeit der Gewinnung neuer Fachkräfte und der Bindung von Leistungsträgern lässt sich an drei Faktoren maßgeblich festmachen:

- Die Gehaltsspirale schraubt sich kontinuierlich in die Höhe. Als KMU mit - im Vergleich zu Weltkonzernen - nur begrenzter Finanzkraft hat das Unternehmen hier oftmals das Nachsehen gegenüber Konkurrenten mit höheren Gehaltsniveaus. Zudem lässt sich branchenweit inzwischen bereits ein Trend zur Auslobung von "Kopfgeldern" erkennen. Dies unterstreicht zum einen die Schärfe des Wettbewerbs und stellt für das Unternehmen sowie für andere kleinere Unternehmen eine weitere Hürde im Kampf um Fachkräfte dar. "Zerspannungsmechaniker schwimmen auf einer ganz hohlen Welle, stellen Forderungen und werden von Headhuntern abgeworben". (Betriebsleiter)
- Die Attraktivität eines Stellenangebots wird zudem durch das Unternehmensimage die Lebensqualität - beeinflusst. Als Unternehmen aus dem kleineren Mittelstand verfügt man nicht über das Renommee von Weltkonzernen wie bspw. Dr. Oetker oder BMW, die schon allein auf Grund ihres Bekanntheitsgrades bereits eine wesentlich höhere Anzahl an Fachkräften für sich gewinnen können.
- Auch bezüglich des Standortimages ist das Unternehmen als in der Region Ostwestfalen-Lippe ansässiges Unternehmen benachteiligt. Bundesweit gilt die Region eher als provinziell und wenig attraktiv, so dass ortsfremde Fachkräfte nur schwer zu akquirieren sind. Das Innovationsnetzwerk OWL MASCHINENBAU e.V. hat die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Ostwestfalen-Lippe zum Ziel und engagiert sich für die Förderung des regionalen Images. Das Unternehmen unterstützt das Netzwerk durch aktive Mitarbeit.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Nachwuchsförderung/ Imageförderung des Unternehmens und technischer Berufe

Der Aufbau weiterer Ausbildungskapazitäten ist ein wichtiger Baustein in der Bekämpfung des Fachkräftemangels für das Unternehmen. Primär ist allerdings erforderlich, bei den Jugendlichen ein grundsätzliches Interesse für technische Ausbildungen und Studienrichtungen zu wecken. Ein spezielles Konzept, das auf einer kontinuierlichen Begleitung des Nachwuchses vom Kindesalter bis zum Berufseinstieg basiert, soll diese Situation vermeiden. Als Schlüssel zum Erfolg wird gesehen, die Kinder und Jugendlichen die Faszination Technik selbst erleben zu lassen. In ihren verschiedenen Entwicklungsstufen sollen sie wiederholt mit Technik und technischen Berufsbildern in direkten Kontakt kommen und so ihre eigenen Erfahrungen sammeln.

Innerhalb dieses Konzeptes engagiert sich das Unternehmen in verschiedenen Förderprojekten in der Region Ostwestfalen Lippe, indem sich das Unternehmen

aktiv in die Konzeptionierung und Umsetzung tragfähiger Konzepte einbringt. Diese sind:

Kooperation mit KiTa Villa Kunterbunt· "Früh übt sich ..."

Das Unternehmen hat eine Kooperation mit der Kindertagesstätte Villa Kunterbunt am Standort eingegangen, da das Unternehmen davon überzeugt ist, dass erfolgreiche und nachhaltige Jugendarbeit bereits im Kindergarten beginnen muss, um das ureigene Interesse von Kindern zu fördern. Jährlich verbringen Schulgruppen (d.h. die Kinder, die im darauf folgenden Sommer eingeschult werden) einen Vormittag im Unternehmen und kommen auf spielerische Art, u. a. auch durch Experimente, mit dem Werkstoff "Metall" und dessen Verarbeitung in Berührung. Der Erlebnistag wird parallel im Kindergarten vorbereitet. Im Nachgang werden die Kinder im Rahmen eines Malwettbewerbs noch einmal angeregt, ihre Erfahrungen und Erlebnisse zu reflektieren. Die Eindrücke prägen sich dadurch tiefer in das Gedächtnis ein.

Talentarium OWL

Das Unternehmen unterstützt das geplante Talentarium OWL sowohl konzeptionell als auch materiell. Zukünftig werden Module für Experimente entwickelt und kostenfrei zur Verfügung gestellt. Das Talentarium OWL ist ein bundesweit einzigartiges Berufserlebnishaus, in dem Kinder und Jugendliche die Gelegenheit haben werden, verschiedene Experimente durchzuführen. Auf diese Weise sammeln sie Erfahrungen über ihre eigenen Talente und Fähigkeiten. Diese werden auf einer Talentkarte gespeichert und ergeben ein Talentprofil des Kindes bzw. Jugendlichen. Das Talentarium OWL richtet sich an Kinder und Jugendliche aller Altersklassen und spricht deren eigene Erlebnisse und Erfahrungen an.

Aktiver Wissenstransfer in die Schulen

Im Laufe ihrer Schullaufbahn müssen die Kinder und Jugendlichen weiterhin kontinuierlich mit den berufsrelevanten Inhalten in Berührung kommen, um das einmal geweckte Interesse zu erhalten. Wichtig ist ein aktiver Wissenstransfer von den Unternehmen in die Schulen. Das Unternehmen hat sich von 1997 bis 2002 gemeinsam mit einer Realschule an dem Projekt "Schule & Co." beteiligt. Auch nach Projektende wird weiterhin mit regionalen Bildungsreinrichtungen kooperiert. Beispielsweise erteilen Mitarbeiter Unterricht in technischen oder sozialkundlichen Fächern. Im Gegenzug wird auch Lehrern ein Betriebspraktikum im Unternehmen ermöglicht, um so unterrichtsrelevante Kenntnisse zu erlangen.

Übergang Schule - Beruf: BINGO

In der Region Ostwestfalen-Lippe werden bereits etablierte Projekte im Bereich der Förderung von Jugendlichen im Übergang Schule - Beruf durchgeführt, an denen sich das Unternehmen aktiv beteiligt. Hier ist insbesondere die Initiative "BINGO -

Berufsoffensive für Ingenieure und Ingenieurinnen in Ostwestfalen-Lippe" zu nennen. Ziel der Initiative des seit 2002 jährlich stattfindenden BINGO-Tages ist, den Jugendlichen technische Berufsbilder durch eigene Erfahrungen nahe zu bringen. Die Jugendlichen erfahren jeweils in einem theoretischen Part die Grundlagen, die sie dann an einer praktischen Aufgabe umsetzen sollen. Fast nebenbei wird den Jugendlichen die praktische berufliche Relevanz der naturwissenschaftlich-technischen Unterrichtsinhalte verdeutlicht.

Berufsparcours

Ein weiteres Projekt in diesem Bereich sind die Berufsparcours, die das Technikzentrum Minden-Lübbecke anbietet. An mehreren Stationen führen Jugendliche Experimente zu berufstypischen Tätigkeiten durch. Die Experimente werden von Mitarbeitern teilnehmender Firmen begleitet und erläutert. Die Jugendlichen bewerten sämtliche Berufsbilder, die sie kennen gelernt haben mit ihrem Interesse und den Ergebnissen der Experimente. Am Ende des Tages erhalten die Jugendlichen so einen Überblick über ihre Interessen und spezifischen Fähigkeiten.

Berufsnavigator

Der Berufsnavigator unterstützt Jugendliche bei der Auswahl eines geeigneten Ausbildungsberufs bzw. Studiengangs. Als Experte aus der Wirtschaft moderiert der Berufsnavigator die abschließenden Gespräche mit den Jugendlichen über das Matching ihres Stärkenprofils zu den empfohlenen Berufsbildern. Er steht als Ansprechpartner zur Verfügung und erläutert bspw. aus Sicht des Praktikers die Anforderungen der Berufsbilder. In einem Peer-Rating bewerten die Jugendlichen gegenseitig bestimmte persönliche Eigenschaften. Über eine computer-gestützte Auswertung wird anschließend ein individuelles Stärken-Schwächen-Profil erstellt und mit den Anforderungen von Berufsbildern abgeglichen.

Förderung von Mädchen und Frauen in technischen Berufen

Das Unternehmen lädt jährlich zum Girls' Day junge Mädchen ein, einen Tag in einem technischen Umfeld zu verbringen und sich persönlich ein Bild von technischen Berufen zu machen. Damit sollen Vorurteile abgebaut werden.

Weiterhin bietet das Unternehmen in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen die Möglichkeit, ein "Duales Studium" zu absolvieren. Aktuell nutzt ein Student dieses Angebot. Zudem werden regelmäßig Diplomarbeiten und Praktikumsplätze für Schüler und Studenten vergeben. Allein im Jahre 2007 haben drei Studenten ihre Diplomarbeiten in Kooperation mit dem Unternehmen geschrieben.

Die Aktivitäten des Unternehmens sind insgesamt mittel- bis langfristig angelegt. Die Konsequenz ist das verstärkte Engagement für die Sensibilisierung der Arbeitskräfte von morgen - den heutigen Kindern und Jugendlichen - besonders für die technischen Berufe.

Mitarbeiterentwicklung

Das Unternehmen setzt auf ein hohes Bindungsmanagement. Ziel ist die Etablierung einer Kultur, in der sich alle Mitarbeiter wohl fühlen und der Teamgedanke gestärkt wird. In naher Zukunft sollen konkrete Maßnahmen entwickelt und die Mitarbeiter daran beteiligt werden.

Ein weiteres Thema für die Zukunft ist die leistungsabhängige Vergütung. Davon erhofft man sich eine Erhöhung der Motivation und der Teamleistung. Es ist jedoch klar, dass es im Vorfeld einer intensiven Kommunikation mit den Mitarbeitern bedarf, um Ängste und Vorbehalte abzubauen.

Investition in Ausbildung/Weiterbildung

Das Unternehmen beschäftigt zurzeit 6 Auszubildende aus den Bereichen Industriekaufmann/-frau (zwei), Zerspanungsmechaniker(in) (zwei), Industriemechaniker(in) (zwei). Bei knapp 50 Mitarbeitern ergibt das eine Ausbildungsquote von ca. 12%. Das Unternehmen ist Mitglied im Netzwerk BANG Ausbildungsnetzwerk Gütersloh e.V. Zurzeit werden in Kooperation mit dem Verein zwei Jugendliche, ein Industrie- und ein Zerspanungsmechaniker, ausgebildet. Ab dem kommenden Ausbildungsjahr wird die Kooperation auch für zwei neue technische Auszubildende genutzt.

Der Verein übernimmt zeitintensive Lehrinhalte und bringt den Jugendlichen beispielsweise grundsätzliche handwerkliche Fähigkeiten (schleifen, feilen) bei. Außerdem bietet BANG den Berufsschulunterricht ergänzenden theoretischen Unterricht an. Es werden Inhalte gelehrt, die für die berufliche Praxis zwar relevant sind, die aber in der Berufsschule nicht mehr gelehrt werden und somit in den Verantwortungsbereich des ausbildenden Unternehmens fallen.

Kurzfristig versucht das Unternehmen eigene Mitarbeiter weiterzuqualifizieren, so dass diese auch in anderen Bereichen einsetzbar sind. Dabei spielt der Wissenstransfer eine große Rolle. Hier sind in naher Zukunft einige Initiativen vorgesehen, um das Wissen zu dokumentieren und besser innerhalb eines Teams zu transferieren.

Umweltmanagement

Ein Umweltmanagement befindet sich gerade im Aufbau. Da die Umwelt heutzutage eine wesentliche Rolle spielt, hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, ein Umweltmanagementsystem einzuführen. Es soll dokumentieren, dass die Produkte nach ökonomischen und ökologischen Aspekten entwickelt, produziert und verpackt worden sind. Auch sollen die Geschäftsbeziehungen bei der Betrachtung unter Umweltaspekten berücksichtigt werden.

Unternehmen 3

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Beim Unternehmen handelt es sich um einen markenübergreifenden Kfz-Servicebetrieb, im allgemeinen Sprachgebrauch also um eine freie Werkstatt, die als KMU einzustufen ist[9]. Es werden Dienstleistungen für Wartung, Reparatur und Service für alle am Markt befindlichen Kfz-Marken und -Typen angeboten.

Von der unternehmensrechtlichen Seite her ist der Betrieb in die LuK Aftermarket-Service Vertriebsorganisation integriert. Bei LuK Lamellen- und Kupplungsbau handelt es sich um ein Erstausrüstungsunternehmen, dass als Kfz-Zulieferer (=OEM-Supplier: Original Equipment Manufacturer) die Fahrzeughersteller u. a. mit Kupplungskomponenten sowie Systemen für den Antriebsstrang beliefert. LuK wiederum ist in den weltweit operierenden Schaeffler-Konzern eingegliedert, zu dem auch INA und FAG gehören. Im Rahmen ihrer Marketing-Strategie hat LuK Aftermarket-Service Anfang der neunziger Jahre das Werkstattsystem AUTOMEISTER entwickelt. Hierzu wurde ursprünglich gemeinsam mit dem amerikanischen ITT-Konzern, zu dem auch der Bereich Ate-Bremsen gehörte, die eigenständige, paritätisch besetzte Franchisesystemzentrale KWK Kraftfahrzeug Werkstatt Konzept GmbH gegründet.

Der Betrieb startete nach einer dreimonatigen Test- und Anlaufphase zum Jahresbeginn 2001 zunächst mit einem Kfz-Meister und zwei Mechanikern. Die Belegschaft wurde nachfolgend dem sich entwickelnden Kundenkreis und expandierendem Auftragsvolumen kontinuierlich angepasst und verfügt heute über einen Mitarbeiterstamm von insgesamt elf Personen (2 KfZ-Meistern, 6 KfZ-Mechanikern, 2 KfZ-Auszubildende, 1 kaufmännischer Angestellte).

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Der Betrieb beschäftigt ausschließlich ausgebildete Kfz-Meister, Kfz-Mechaniker oder Kfz-Elektriker. Aufgrund der Tatsache, dass es sich um eine freie Werkstatt und nicht einen Markenbetrieb handelt, ist ein akuter Fachkräftemangel zu erkennen. Es handelt sich hier zwar um einen modernen, auf höchstem technischem Standard ausgerüsteten Kfz-Servicebetrieb, jedoch haftet freien Werkstätten grundsätzlich immer noch ein „Schmuddel-Image“ an, was in vielen Fällen auch durchweg zutreffend sein mag. Insofern orientieren sich qualifizierte Facharbeiter aus zweierlei

[9] Sie wird dadurch charakterisiert, dass sie keinerlei Markenbindung sowie keinen Direktiven eines bestimmten Fahrzeugherstellers unterworfen ist und sich nicht nur auf eine bestimmte Fahrzeugmarke beschränkt.

Gründen bei ihrer Arbeitsplatzsuche häufig an Markenbetrieben. Zum einen verfügt ein Mercedes oder BMW Autohaus über ein wesentlich besseres Image als eine freie Werkstatt und zum anderen sind sie sich darüber im Klaren, dass sie in einer freien Werkstatt an vielen unterschiedlichen Fahrzeugmarken und -typen arbeiten müssen. Das fordert ein Vielfaches an Flexibilität und Systemkenntnissen gegenüber der Tätigkeit in einem Servicebetrieb, in dem nur eine Marke repariert wird und wo sich die Arbeitsabläufe häufig wiederholen. Obendrein haben sie in der Markenwerkstatt einen direkten und einfachen Zugang auf alle technischen Informationen und Erfahrungswerte von Kollegen. Man braucht sich daher nicht so sehr anzustrengen, das Arbeitsleben gestaltet sich relativ bequem. Insofern entsteht der Eindruck, dass sich, bei zugegeben polarisierender Betrachtungsweise, nur zwei Gruppen von Kfz-Meistern und Mechanikern für eine Beschäftigung in einer freien Werkstatt interessieren: Diejenigen, die aufgrund ihrer mangelhaften Qualifikation über keine Chance auf Anstellung in einer Markenwerkstatt verfügen und diejenigen, die eine Beschäftigung in einer freien Werkstatt aufgrund der Typenvielfalt und unterschiedlicher technischer Systeme als fachliche Herausforderung und persönliche Weiterentwicklung betrachten.

Die schnell voranschreitende technologische Entwicklung der Kraftfahrzeuge stellt die Mitarbeiter der Werkstatt vor ständig neue Herausforderungen. Hierbei sind insbesondere die Neuerungen im Bereich der Elektrik und Elektronik hervorzuheben sowie damit einhergehend die Diagnosetechnik und Fehlersuche an elektronischen Systemen. Alle Fahrzeuge verfügen mittlerweile über vernetzte elektronische Systeme im Motormanagement, Antriebsstrang, Sicherheits- und Komfortbereichen, die von den Monteuren beherrscht werden müssen. Dem steht allerdings neben fehlenden Systemkenntnissen und Erfahrungswissen auch eine häufig anzutreffende fatale Grundhaltung gegenüber. So ist bereits bei Kfz-Mechanikern, die ihre Lehrzeit vor nicht allzu langer Zeit abgeschlossen haben die Haltung festzustellen, dass „alles woran sich ein Kabel befindet, nicht in ihren Aufgabenbereich gehört“.

Die Rekrutierung geeigneter Auszubildender und Facharbeiter vom freien Arbeitsmarkt in den Bereichen Kfz-Mechanik, Kfz-Mechatronik oder Kfz-Elektrik stellt sich als äußerst schwierig dar. Eine klare Strategie ist in diesem Betrieb nicht erkennbar. Die Schaltung von Stellenangeboten in den üblichen Fachzeitschriften und regionalen Tageszeitungen brachte bisher wenig Erfolg. Man ist daher zwischenzeitlich auch schon zur Beauftragung von Personalagenturen (=Headhunter) und Zeitarbeitsfirmen übergegangen, was sich allerdings zum Teil als sehr kostenintensiv und auch wenig erfolgreich darstellte.

Eine Dokumentation des Wissens findet im klassischen Sinne innerhalb des Betriebs nicht statt. Es existiert zwar in der Technik-Hotline der jeweiligen Hersteller eine umfangreiche Datenbank für technische Informationen, eine systematische Dokumentation des in der Werkstatt vorhandenen und angeeigneten Wissens findet jedoch hier nicht statt, obwohl es nahe liegend und sehr werthaltig wäre. Insofern gilt

auch in diesem, wie in vielen anderen Unternehmen: Wer weg geht nimmt auch sein Know-how mit.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Mitarbeiterentwicklung

Den angeschlossenen Werkstattbetrieben der AUTOMEISTER-Betriebe wird seitens der Systemzentrale ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsangebot (von über 1000 Lehrgängen) sowohl für die Unternehmensleitung als auch für die Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Alle Franchisenehmerbetriebe verpflichten sich ihre Mitarbeiter bedarfsgerecht und kontinuierlich zu schulen, und zwar in allen relevanten Bereichen. Das jährliche Schulungsangebot wird individuell für jeden Betrieb gemeinsam mit dem Außendienstmitarbeiter erarbeit. Jeder Mitarbeiter erhält einen persönlichen Schulungspass in dem die Schulungsteilnahmen dokumentiert werden. Für die Unternehmensleitung ist u. a. die Teilnahme an den zweimal pro Jahr stattfindenden Erfahrungsaustauschtagungen (ERFA) Pflicht. Hier werden in erster Linie Themen aus dem Management- und Organisationsbereich vermittelt sowie Brancheninformationen kommuniziert.

Die Personalentwicklung wird durch jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche vorgenommen. Hierbei wird mit jedem Mitarbeiter ein persönliches Einzelgespräch geführt, bei dem neben dem fachlich vorgesetzten Meister auch der disziplinarische Vorgesetzte anwesend ist. Die Gesprächsinhalte werden in extra entwickelten Personalbewertungsbögen dokumentiert, an Hand derer sich eine fachliche oder persönliche Entwicklung gegenüber dem Vorjahr bzw. aus der gesamten Historie der Betriebszugehörigkeit heraus ersehen lässt. Bei den Personalgesprächen mit den Meistern werden u. a. auch Zielvereinbarungen für das kommende Jahr getroffen und nach dessen Ablauf die Zielerreichung bzw. eine evtl. Zielabweichung erkannt und analysiert. An den jeweiligen Grad der Zielerreichung kann auch die Gewährung einer Leistungsprämie gebunden sein.

Investition in Ausbildung

Man setzt darauf, geeignete Auszubildende zu finden und sich seinen Fachkräfte-Nachwuchs selbst zu generieren -und hofft, dass die Auszubildenden nach erfolgreich abgeschlossener Prüfung auch im Unternehmen verbleiben und nicht aus Eigeninitiative zu einem anderen Betrieb wechseln oder abgeworben werden.

Bereits vor der Gründung des Kfz-Servicebetriebes wurde seitens der Geschäftsleitung der Franchise-Systemzentrale festgelegt, dass es sich hier um einen Ausbildungsbetrieb handeln soll. Seit 2001 bildet der Betrieb aus. Grundsätzlich wird ein Auszubildender pro Jahr beschäftigt, bei Bewerbern mit guten Schulzeugnissen werden jedoch auch zwei Auszubildende pro Jahrgang eingestellt.

Good Practice Beispiele Italien

Unternehmen 1

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Unternehmen 1 „ ... verdankt seinen Ruf seiner Geschichte, die ihren Ursprung in der technischen Revolution hat, die in den 1920er Jahren im Bereich Elektrotechnik und Maschinenbau stattfand.

Heute ist das in Bologna ansässige Unternehmen stolz darauf, fast 350 Mitarbeiter zu haben und auf einem Gelände von 40.000 m² tätig zu sein. Das Unternehmen ist vor allem in vier Geschäftsfeldern tätig: Herstellung von Kondensatoren für elektrotechnische Anwendungen, Herstellung und Vertrieb von Energiemessgeräten, Herstellung von Generatoren und Vertrieb elektronischer Messgeräte.

Je nach Sektor liegt der Marktanteil des Unternehmens zwischen 30 und 40%. Damit ist Unternehmen 1 der unangefochtene Marktführer in Italien“.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Während der vergangenen fünf Jahre fanden vor allem Veränderungen an den Erzeugnissen und nicht so sehr technische Innovationen statt. Demzufolge mussten im Zuge der Produktinnovation neue technische Profile, die den neuen organisatorischen und logistischen Anforderungen gerecht werden, entwickelt werden. Diese technischen Profile können als Facharbeiterqualifikation betrachtet werden.

Innerhalb des Unternehmens sind Facharbeiter all die Fachkräfte auf mittlerer Ebene, die über Fachkenntnisse bezüglich der im Unternehmen ablaufenden Prozesse verfügen. Diese Fachkräfte auf mittlerer Ebene sollten auch in der Lage sein, ihr Fachwissen in einem anderen Arbeitsumfeld anzuwenden (auch fremd).

Es muss betont werden, dass immer mehr Fachkräfte dieser mittleren Ebene benötigt werden, während der Bedarf an traditionell qualifizierten Arbeitskräften sinkt. Außerdem gibt es eine Tendenz zum Verschwinden des Unterschiedes zwischen Facharbeitern und Ingenieuren.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Für das Überleben des Unternehmens ist es erforderlich, eine Fachkraft zu haben, die den Prozess leiten kann. Diese Fachkraft mit der Bezeichnung Produktmanager muss über Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten für folgende Tätigkeiten verfügen:

- Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften,
- Tätigkeit in unterschiedlichen Arbeitsumfeldern,
- Anwendung ihrer/seiner Fähigkeiten in unterschiedlichen „Tätigkeitsumfeldern“,
- gewinnen und behalten des Überblicks trotz unterschiedlicher Tätigkeitsumfelder.

Vom Unternehmen werden vor allem vier Methoden zur Gewinnung von Fachkräften angewendet:

- Kontakte zu Schulen,
- Anbieten von freien Stellen (formal: d.h. öffentliche Ausschreibung; informell: informelle Beziehung unter Menschen),
- Internet/ Web Sites von Unternehmen oder Stellenweb Sites,
- private Arbeitsvermittlungen.

Für Unternehmen 1 war es immer schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Das Problem besteht darin, Schule und die Arbeitswelt aufeinander abzustimmen. Gegenwärtig ist es laut der Aussage des befragten Personaldirektors so, dass „die Ausbildung an der Berufsschule nicht dem Bedarf der Arbeitswelt entspricht“. Damit „ ... wird es erforderlich, die Qualität des Bildungsniveaus[10] an allen Schulen zu verbessern“.

Laut dem Personaldirektor sind die folgenden Berufsprofile (Facharbeiter) als für die Entwicklung des Unternehmens kritische Faktoren zu betrachten (falls keine Maßnahmen ergriffen werden, um mit den Produkt- und Marktveränderungen Schritt halten zu können):

- Fachkräfte für die Qualitätssicherung (Prozess/System: hoch qualifiziertes Qualitätsmanagementpersonal);
- Fachkräfte für den kommerziellen Bereich;
- Fachkräfte für Leitungstätigkeiten (z.B. Produktmanager).

[10] Dieser Ausdruck ist von einigen interviewten Fachleuten verwendet worden, die der Auffassung waren, die Berufungsschulen seien der tatsächlichen Notwendigkeit der Arbeitswelt zu fern. So ist die Verbesserung der technischen Bildung ein notwendiger Schritt, um die Qualität dieser Schulen zu verbessern.

Laut Aussage der befragten Person „ ... ist es wirklich schwierig, einen professionellen Produktmanager zu finden“. Und „um diese Probleme zu lösen, werden „interne Entwicklungsprogramme“ organisiert, bei denen die Mitarbeiter sich tiefgreifend mit den unterschiedlichen Prozessen, Kontexten und Erfahrungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens vertraut machen“. Mit Hilfe dieser internen Entwicklungsprogramme können all die vom Unternehmen benötigten Berufsprofile entwickelt werden.

Unternehmen 2

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Unternehmen 2 „... wurde 1956 gegründet, um die wachsende Nachfrage der Maschinenbauindustrie nach Ersatzteilen und Präzisionsbaugruppen für landwirtschaftliche Maschinen sowie Motorräder - beides schnell wachsende Branchen in der Region um Bologna - zu befriedigen.

In den Folgejahren ging das Unternehmen dazu über, eine Serie detailliert durchkonstruierter Getriebe herzustellen, die zuerst an Unternehmen der Verpackungsbranche in der Gegend um Bologna geliefert wurden. Später wurde der Vertrieb auf ganz Italien ausgeweitet.

Heute gehören zu dem Unternehmen Werke und Tochterunternehmen in 13 Ländern mit mehr als 1900 Mitarbeitern weltweit und es erzielt einen Umsatz von über 388 Millionen Euro“.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Während der vergangenen fünf Jahre gab es Veränderungen im Produktionsbereich, die sich auf sämtliche Bereiche des Unternehmens auswirken. In der Berufsstruktur kam es zu Veränderungen von einigen Tätigkeitsprofilen in Bezug auf Fertigkeiten, Fähigkeiten und Aufgaben. Den Angaben der befragten Person zufolge werden jetzt als Fähigkeiten vor allem „Englisch und Informatik“ gefordert (d.h. die Fachleute sind in der Lage, unterschiedliche Software zu nutzen, um den Produktionsprozess, Maschinen etc. zu bedienen). Und weiter „der Internalisierungsprozess[11] erfordert, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, Probleme in einem anderen, als dem gewohnten Arbeitsumfeld zu lösen“.

In Verbindung mit den oben genannten Veränderungen haben sich in den vergangenen fünf Jahren neue berufliche Profile entwickelt wie zum Beispiel:

- Großkundenmanager[12],
- Produktmanager,
- Betriebswirtschaft,
- Logistik...

[11] Der Internalisierungsprozess erfordert von den Fachleuten (auf allen Niveaus) die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Problemen bei verschiedenen Maschinen umzugehen oder allgemein verschiedenen Herstellungsverfahren gerecht zu werden.

[12] Die Großkundenmanager sind die Fachleute, die für das Management von Handelsbeziehungen zu den Hauptkunden verantwortlich sind. Diese Manager überwachen die Verkaufsabwicklung.

Des Weiteren werden in den kommenden fünf Jahren organisatorische Veränderungen stattfinden, und zwar sowohl in der Produktion - durch die Zunahme elektronischer Maschinen – als auch in der Verwaltung - aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen im kaufmännischen und produktiven Bereich.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Nach Angabe des Direktors für Personalentwicklung gibt es mindestens zwei Tendenzen im Personalwesen. Einerseits müssen die Mitarbeiter in den Büros immer mehr Fähigkeiten aus dem Bereich Logistik erwerben, anderseits „ist es sehr schwierig, spezialisierte Mitarbeiter zu finden“. Um dieses Problem zu lösen, verfolgt Unternehmen 2 die Strategie, erwachsene Mitarbeiter mit einigen Jahren Erfahrung in der Branche einzustellen. (Allerdings versucht das Unternehmen seit Kurzem, junge Mitarbeiter selbst auszubilden[13]).

Während der vergangenen fünf Jahre hat das Unternehmen e-Learning[14] als neues prägendes Modelle einer neuen Bildungsstrategie eingeführt. Das Ziel war, neue Kompetenzen und Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen, die nützlich sind, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens innerhalb des globalen Marktes beizubehalten. Zudem zielt das E-Learning-Programm darauf ab, die technische und Produktwissensfähigkeiten und die Kompetenzen im Bereich Technik und Produktwissen zu verstärken. Das E-Learning-Umfeld sollte zum Beispiel durch folgende Elemente gekennzeichnet sein:

- Wissensbasisbereich: in dem alle Teilnehmer/externen Benutzer Informationen teilen können, d.h. über die Tätigkeiten des Unternehmen die Geschichte, die Mitarbeiter usw.;
- Eingeschränkter Bereich, lediglich adressiert an die Schulungstätigkeiten, die sich an die Angestellten wenden. In diesem Bereich können die Angestellten
    - Ihre Kompetenzen selbst bewerten, die sich auf einen bestimmte oder auch allgemeinen produktiven Prozess beziehen;
    - Gelegenheit des personalisierten Lernens finden: Lernen technischer Verfahren durch Simulation, Teilen von Informationen, Meinungen und Erfahrung durch den Gebrauch von Internettagebüchern (blogs), Foren

[13] Damit kann das interne Problem der Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten im Umgang mit Maschinen (z.B. CNC-Maschinen, Drehbänken, Gewindeschneidmaschinen usw.), die sich je nach Werk und Bearbeitungsprozess unterscheiden, einfacher gelöst werden.

[14] Die Europäische Kommission definiert eLearning als „… den Gebrauch neuer Multimediatechnologien und des Internets, um die Qualität des Lernens zu verbessern, indem sie den Zugang zu den Betriebsmitteln und zu den Dienstleistungen sowie den Fernkurs und die Zusammenarbeit erleichtert.“ (vgl. eLearning Aktionsplan 2001, Europäische Kommission)

oder Wiki-Werkzeugen; Wissensgenerierung durch die Durchführung von Tätigkeiten in gemeinsamer Praxis.

Einmal im Jahr führt Unternehmen 2 Untersuchungen durch, um den Schulungsbedarf in den einzelnen Bereichen festzustellen.

Innerhalb des Unternehmens werden vor allem zwei Methoden zur Gewinnung von Fachkräften angewendet:

- Kontakte zu Schulen;
- Zeitungsannoncen.

Laut Aussage des Direktors für Personalentwicklung „... ist es schwierig, Fachkräfte zu finden“[15]. Dies ist insbesondere auch das Ergebnis der Tatsache, dass „innerhalb der Region Emilia Romagna die Tradition des Maschinenbaus verschwindet“.

Jedes Jahr beginnen weniger Jugendliche eine Ausbildung an Fach- und Berufsschulen. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, werden gering qualifizierte Mitarbeiter (d.h. Immigranten) für die Produktion eingestellt, zum Beispiel für Montagearbeiten.

Die jungen Italiener (mit Abschluss) sind nicht daran interessiert oder motiviert, als Arbeiter in Fabriken zu arbeiten. Dies ist eine der Folgen der Veränderung des Wertesystems[16].

Laut Aussage des Direktors für Personalentwicklung gilt, dass „ ... es letztlich entscheidend ist, vor der Entwicklung neuer Berufsbilder (auf lokaler, nationaler, Europäischer Ebene) *wieder eine Produktionskultur zu entwickeln*“.

[15] Sogar „obwohl im Ergebnis der technischen Entwicklung weniger Arbeitskräfte im Prozess benötigt würden".

[16] Beispiel: einige Familien sehen es gleichzeitig als schlechte Möglichkeit an, die ihrem Sohn in der Schule angeboten wird. Der Dienstleistungssektor und andere Arten von Qualifikation/Diplom sind trotz der technischen Schulen privilegiert. Ausgenommen z.B. bei Immigranten, die in Italien arbeiten.

Unternehmen 3

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Dieses Unternehmen ist auf der Höhe der Zeit und hat sich auf die Herstellung von Formen und Scheren, Funkenerosionsmaschinen und Funkenerosions-Drahtschneidemaschinen sowie Blechverarbeitungsmaschinen mit Pressen bis zu 400 Tonnen spezialisiert.

Der Eigentümer wurde 1969 geboren und war ursprünglich Handwerker. Dies war typisch für die Wirtschaft in der Emilia Romagna.

Jetzt erstreckt sich das Firmengebäude über 4.000 m^2 und verfügt über große Flächen für Logistik. Die innerhalb dieser Jahre gesammelten Erfahrungen führten dazu, dass die Produktion einen hohen Standard aufweist, der das Ergebnis konsequenter Forschungstätigkeit ist.

Das Fachpersonal des Unternehmens ist in der Lage, die vielen konstruktiven Probleme zu lösen, und zwar auch, indem es Hinweise und einfache Ideen der Kunden nutzt. Die Techniker sind in der Lage, alle Bedürfnisse ihrer Auftraggeber schon ab der Stufe der Projektstudie bis hin zur industriellen Fertigung zu berücksichtigen.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

In den vergangenen fünf Jahren kam es in dem Unternehmen zu 3 wichtigen Veränderungen der Berufsstruktur, die deutlich machten, dass einige Arbeiter von manuellen Tätigkeiten zur Arbeit an CNC-Maschinen übergehen mussten. Diese Arbeiter müssen spezielle technische Fertigkeiten beherrschen, die über informelle Bildung erworben werden können.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Der Durchlauf eines Mitarbeiters hängt davon ab, welche Aufgaben er/sie im Unternehmen erfüllen soll. Der Einsatz eines Produktionsingenieurs erfolgt zum Beispiel wie folgt:

- Bekanntmachungsphase: Bekanntmachung mit den Produktionsverfahren;
- Schulungsphase: 1) Schulung in der Arbeit an der Maschine durch Fachpersonal oder externe Fachleute, Schulung in der Softwarenutzung (Verbesserung der Computerkenntnisse, externe Bildung).

Laut Aussage der befragten Person ist das qualifizierte technische Personal ganz entscheidend für die Entwicklung des Unternehmens. Die wichtigsten Fertigkeiten, die bei den Arbeitern auch am schwierigsten zu finden sind, sind diejenigen, die mit der Nutzung des Informationssystems und dem Lesen technischer Zeichnungen zu tun haben.

Facharbeiter werden durch enge Zusammenarbeit mit Schulen und vor allem mit Fachschulen in das Unternehmen geholt. Um die Probleme beim Finden solcher Fachkräfte zu lösen, nutzt das Unternehmen eine Strategie der „globalen Einbeziehung“. Diese Strategie sorgt für Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Durch die Einbeziehung der Arbeiter in den gesamten Produktionsprozess können sie einerseits Querschnittsfertigkeiten erwerben, andererseits stärkt sie die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Der befragte technische Direktor sagte diesbezüglich: „Schulen sollten den Menschen die Arbeitswelt nahe bringen. Es muss eine engere Verbindung zwischen Schule und Arbeitswelt entwickelt werden. Die Jugendlichen sollten zum Beispiel dazu ermutigt werden, Praktika zu absolvieren. Oft ist es so, dass die Jugendlichen in den Schulen mit veralteter Technik zu tun haben, die sich von der in der modernen Arbeitswelt verwendeten unterscheidet“.

Good Practice Beispiele Niederlande

Unternehmen 1

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Dieses Unternehmen ist Teil eines internationalen Unternehmens und hat an dem von uns besuchten Standort 950 Mitarbeiter. Es stellt Bleche für die Autoindustrie her.

Das Unternehmen hat keine eigenen Produkte. Es versucht das Risiko dadurch zu minimieren, dass es verschiedene Auftraggeber mit Teilen beliefert. Das Unternehmen versucht sich von seinen Wettbewerbern zu unterscheiden, indem es sich auf die Herstellung und Lieferung von Ersatzteilen spezialisiert.

Ungefähr 25 % der Mitarbeiter haben einen Abschluss auf dem Niveau der berufsvorbereitenden Bildung (VMBO), ca. 60 % verfügen über einen Abschluss auf dem Niveau der berufsbildenden Sekundarschule (MBO) und ca. 15 % verfügen über einen höheren beruflichen oder akademischen Abschluss.

Der Direktor und zwei Mitarbeiter der Personalabteilung sind dabei, Schulungspläne sowohl für die jetzt vorhandenen als auch für künftige Mitarbeiter zu entwickeln und umzusetzen. Zur Personalabteilung gehört eine Betriebsschule.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Aufgrund einer Umstrukturierung wurde die Anzahl der nicht unmittelbar mit der Produktion verbundenen Arbeitsplätze verringert, während die Anzahl der Arbeitsplätze in der Produktion selbst erhöht wurde.

Aufgrund einer Änderung der Strategie erweitert das Unternehmen gegenwärtig seine Montageabteilung. Innerhalb weniger Jahre wuchs die Anzahl der Mitarbeiter von 50 auf 250. Es wird erwartet, dass innerhalb der kommenden fünf Jahre die Anzahl der Arbeitsplätze um weitere 100 zunimmt.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter ist 43 Jahre. Bei einigen Positionen (zum Beispiel Werkzeugmacher) sieht die Personalabteilung vorher, dass es Probleme mit der künftigen Besetzung geben kann, da die betreffenden Mitarbeiter relativ alt sind und nicht genügend Nachfolger zur Verfügung stehen.

Weiterbildung für Mitarbeiter

Ungefähr 50% aller neu eingestellten Mitarbeiter verfügen über eine Ausbildung auf berufsvorbereitendem Niveau (VMBO). Etwa die Hälfte dieser Mitarbeiter erreicht den Abschluss auf dem Niveau der berufsbildenden Sekundarschule (MBO) durch eine in Module gegliederte innerbetriebliche Weiterbildung. Innerhalb dieses Systems registriert und steuert das Unternehmen die (Entwicklung der) Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Für die Inhaber bestimmter Funktionen innerhalb des Unternehmens ist die Teilnahme vorgeschrieben. Für die Inhaber bestimmter Funktionen im Unternehmen ist es sogar vorgeschrieben, eines oder mehrere Module erfolgreich abzuschließen. Für Mitarbeiter mit einem befristeten Vertrag kann sich der fehlende Abschluss eines Moduls auf die Fortsetzung ihrer Tätigkeit im Unternehmen auswirken.

Mit dem Abschluss von Modulen dieses innerbetrieblichen Weiterbildungssystems erwerben die Mitarbeiter keine offiziell anerkannten Abschlüsse. Das Unternehmen würde gern erreichen, dass die Teilnahme an seiner innerbetrieblichen Weiterbildung zum Erwerb offiziell anerkannter Abschlüsse führt, denn dies würde die Transparenz von Zeugnissen und Qualifikationen der Mitarbeiter - auch außerhalb des eigenen Unternehmens - verbessern. Das Unternehmen betrachtet dieses innerbetriebliche Weiterbildungssystem als Wissensmanagement.

Das Unternehmen verfügt außerdem über ein Programm zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfeldes für alle Mitarbeitergruppen. Das Programm konzentriert sich auf: Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Verbesserung von Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Förderung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter. Das Unternehmen versucht mit einer Reihe von Maßnahmen ein positives Betriebsklima zu gestalten, in dem die Mitarbeiter jetzt und in Zukunft gute Leistungen erbringen können.

Wie in jedem großen Unternehmen gibt es einen Betriebsrat, der bei Beratungen über die Entwicklung des Unternehmens, Personalfragen und Bildungsfragen eine aktive Rolle spielt. Er schützt Mitarbeiter, die in Bezug auf (Weiter-)Bildung weniger ehrgeizig sind.

Eine wesentliche Entwicklung stellt „schlankes Denken“ beziehungsweise „schlanke Produktion“ dar. Um mit weniger Menschen mehr zu erreichen, müssen diese Menschen mehr wissen. Das Unternehmen verfügt über einen Betreuer, der die „Teams“ betreut. Beim schlanken Denken und in der schlanken Produktion werden Mitarbeiter mit erweiterten Kenntnissen benötigt.

Vor kurzem gab es eine Veränderung in der Strategie des Unternehmens: Der Schwerpunkt liegt jetzt auf der Herstellung von Ersatzteilen für Fahrzeuge und weniger auf der Herstellung von Zulieferteilen für Neufahrzeuge. Mit diesem Strategiewandel kam es auch zu einer Verschiebung der Bedeutung einzelner Produktionsbereiche. Die Montageabteilung sowie andere Produktionsbereiche wurden wichtiger, als der Pressenbereich. Das bedeutet, dass andere Mitarbeiter mit

anderen Kenntnissen benötigt werden. Dies hatte Folgen für die Einstellungspolitik und die innerbetriebliche Bildung der Mitarbeiter. Dies betrifft insbesondere die Endbearbeitung der Erzeugnisse.

Aufgrund des fehlenden Angebots auf dem Arbeitsmarkt wurden einige Programme zur innerbetrieblichen Weiterbildung aufgelegt (zum Beispiel Endbearbeitung).

Die Veränderungen wirken sich auch auf die Schwerpunktsetzung in anderen Bereichen aus. Wenn in der Montageabteilung Maschinen ausfallen, muss die Wartungsabteilung schneller reagieren, als bei Ausfällen in anderen Bereichen. In der absehbaren Zukunft werden sich diese Veränderungen fortsetzen.

Eine jüngere Veränderung ist die Einführung neuer Schweißtechniken. Allgemein gesehen werden die Verfahren immer komplizierter, es werden also auch mehr technische Kenntnisse für ihre Anwendung benötigt.

Das Unternehmen bekommt immer mehr dringliche Aufträge, die von Fahrzeugherstellern ausgelagert werden, was zur Folge hat, dass auch die Mitarbeiter immer flexibler werden müssen.

Mitarbeitergewinnung

Mitarbeiter werden auf unterschiedliche Art und Weise gewonnen: Öffentlichkeitsarbeit, Zeitungsannoncen, Internet, Kontakte zu Berufsschulen, Job-Börse und Sponsorentätigkeit. Die staatlichen Arbeitsvermittlungen (CWI) spielen keine wesentliche Rolle. In der Vergangenheit war das Unternehmen oft unzufrieden mit den durch die Arbeitsvermittlungen vermittelten Arbeitskräften. Gegenwärtig sucht das Unternehmen vor allem Schweißer und Fachkräfte für die Endbearbeitung im Montagebereich. Die hier benötigten Fachkräfte sind schwer zu finden.

Kriterien für die Mitarbeitergewinnung

Die Hauptauswahlkriterien sind Berufserfahrung, zumindest ein einschlägiger Abschluss der Berufsbildung und der Wille zu lernen. Manchmal erwiesen sich neue Mitarbeiter ohne die „richtige“ Bildung aber mit einer positiven Arbeitseinstellung und dem Willen, sich weiterzuentwickeln, als sehr gute Mitarbeiter.

Die gegenwärtigen Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden, beruhen zum Teil auf dem Geschäftszyklus und zum Teil auf einer Veränderung der Nachfrage nach Erzeugnissen des Unternehmens (aufgrund der Strategieänderung).

Das Unternehmen hat nicht die Absicht, Facharbeiter aus osteuropäischen Ländern in großer Zahl einzustellen.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Schulung und Kontakte zu Berufsschulen

In der Betriebsschule beginnen junge Menschen ihre Ausbildung im Unternehmen. Hier erhalten sie die praktische Ausbildung und in den Abteilungen lernen sie die Arbeit in der Produktion kennen. Jede Abteilung hat einen Betreuer, der die von der Betriebsschule in die Abteilung gesandten Jugendlichen anleitet. Jedes Jahr nimmt die Betriebsschule etwa 60 neue Auszubildende auf (15-20 auf Ebene 2 beziehungsweise 3; eine große Gruppe Schweißer auf Ebene 1 des niederländischen Berufsbildungssystems). Die Aufnahme an der Betriebsschule erfolgt nach einem Gespräch, einer praktischen und einer theoretischen Prüfung. Es gibt eine ausreichend große Bewerberzahl für die Berufsaubildung (sie kommen sowohl von den Schulen als auch über informelle Kanäle). Nur wenige Auszubildende verlassen die Betriebsschule, bevor sie die Ausbildung abgeschlossen haben. Einige verlassen das Unternehmen später, weil sie feststellen, dass die Tätigkeit nicht ihren Vorstellungen entspricht. Die Betriebsschule existiert noch, während viele andere Unternehmen ihre geschlossen haben, weil es für einige Tätigkeiten keine berufsbildenden Programme gibt. Es wird erwartet, dass die Betriebsschule künftig noch wächst.

Das Unternehmen macht die Erfahrung, dass die berufsbildenden Programme der Ebenen 2 und 3 schmalspuriger geworden sind. Die Betriebsberufsschule muss das ausgleichen (es wurden insbesondere das Lesen technischer Zeichnungen und Metallbau erwähnt).

Vor fünf Jahren führte das Unternehmen in Zusammenarbeit mit Berufsschulen Programme für Montage und Elektrotechnik ein. Der Grund dafür war, dass die neuen Maschinen sich von älteren stark unterschieden und dass Roboter eingeführt wurden. Die Programme der Ebenen 2 und 3 an den Berufsschulen werden im Vergleich zur Vergangenheit als zu schmalspurig eingeschätzt. Dies wird in der Betriebsschule ausgeglichen. Hier lernen die Jugendlichen mehr über das Lesen technischer Zeichnungen und Metallbau.

In den Niederlanden vollzieht sich ein Übergang hin zu einer auf den Erwerb von Kompetenzen orientierten Bildung. Das Unternehmen arbeitet mit einigen Berufsschulen bei der Durchführung einiger Experimente zusammen.

Für einige Programme führen Lehrer dieser Schulen theoretischen Unterricht im Unternehmen durch.

Weiterbildung

Bei den regelmäßig von den Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern durchgeführten Gesprächen ist eines der besprochenen Themen der Plan für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter. Der Weiterbildungsbedarf ist Teil des persönlichen

Entwicklungsplans und wird in jeder Abteilung festgestellt. Alle Vorschläge und Wünsche bezüglich Weiterbildung werden in der Personalabteilung gesammelt. Der Gesamtschulungsplan muss vom Vorstand bestätigt werden. Weiterbildung kann auf verschiedenen Wegen durchgeführt werden: in der Betriebsschule, inner- und außerbetrieblichen Schweißerkursen, innerbetrieblichen Schulungen und in Berufsschulen. Im Unternehmen wird keine strenge Trennung zwischen (beruflicher) Erstausbildung und Weiterbildung eingehalten.

Das Unternehmen kann ESF-Zuschüsse für die (Weiter-)Bildung nutzen.

Mitarbeitergewinnung

In der Vergangenheit hatte das Unternehmen ein spezielles Projekt, um den Frauenanteil unter den Mitarbeitern zu erhöhen. Aufgrund der Tatsache, dass im Unternehmen in drei Schichten gearbeitet wird, war dieses Programm nicht sehr erfolgreich. Einige der damals eingestellten Frauen sind jedoch noch im Unternehmen tätig.

Unternehmen 2

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Dieses Unternehmen hat 45 Mitarbeiter und stellt auf CNC-Dreh- und -Fräsmaschinen Zulieferteile her. Es ist ein vor 50 Jahren gegründetes unabhängiges Familienunternehmen. Es befindet sich an der Grenze zwischen Deutschland und den Niederlanden und liegt in einer Region, in der die Eisengießerei eine große Tradition hat.

Für die belieferten Unternehmen werden Teile aus Metall und Plastik in Seriengrößen zwischen 50 und 1000 Stück hergestellt. Die Teile haben eine maximale Größe von ca. 70 Millimetern. Es werden Teile sowohl aus Metall als auch aus Kunststoff auf CNC-Dreh- und -Fräsmaschinen hergestellt. Das Drehen spielt im Unternehmen eine größere Rolle als das Fräsen. Zusätzlich zu diesen Tätigkeiten werden auch in geringem Maßstab Montagearbeiten durchgeführt, bei denen Verbindungstechniken wie Kleben und Schweißen zur Anwendung kommen. Die meisten der Auftraggeber sind in den Niederlanden und nur wenige in Deutschland ansässig. Das Unternehmen hat keine Konkurrenz, nicht einmal aus Niedriglohnländern.

Insgesamt sind 45 Mitarbeiter eingestellt. Während der vergangenen drei Jahre wuchs die Anzahl der Mitarbeiter um fünf. 5 der Mitarbeiter sind Ungelernte oder Teilfacharbeiter, 38 sind Facharbeiter und 2 haben einen Hochschulabschluss. Das Unternehmen strebt danach, den Bildungsstand der Mitarbeiter zu erhöhen. Die meisten der Mitarbeiter sind zwischen zwanzig und vierzig Jahre alt. Es besteht eine geringe Mitarbeiterfluktuation. Das Unternehmen beschäftigt sechs Deutsche - zur beiderseitigen Zufriedenheit.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Mitarbeitergewinnung

Mitarbeiter werden größtenteils über informelle Kanäle gewonnen. Praktika, Wochenend- und Ferienarbeit sind Möglichkeiten, sich mit der Metallbearbeitung vertraut zu machen und für das Unternehmen bieten sie die Möglichkeit, neue Mitarbeiter zu finden. Manchmal kamen Jugendliche, die keine technische Ausbildung durchliefen, in das Unternehmen, um dort in den Ferien zu arbeiten, gewannen Interesse an der technischen Tätigkeit und wechselten über zu einer technischen Berufsausbildung.

Die Arbeitsvermittlung in der Region (CWI) wird nicht für die Gewinnung neuer Mitarbeiter in Anspruch genommen, da von dort keine geeigneten Bewerber vermittelt werden. Die Arbeitsvermittlung hat keine Leute und die Mitarbeiter der

Arbeitsvermittlung verfügen nicht über ausreichende Kenntnisse bezüglich der beruflichen Anforderungen in der Metallbearbeitung. Das Unternehmen hat bessere Erfahrungen mit der Arbeitsvermittlung auf der deutschen Seite der Grenze. Einige der von ihr vermittelten Arbeitskräfte hat das Unternehmen eingestellt. Allerdings war es schwierig, die Qualifikationen der deutschen Arbeitskräfte mit denen des niederländischen Bildungswesens zu vergleichen. Das Unternehmen hatte nur unzureichende Vorstellungen von den Fähigkeiten der Deutschen, als diese sich bewarben. In dieser Hinsicht konnte die deutsche Arbeitsvermittlung nicht helfen.

Gegenwärtig werden ein erfahrener Bediener für eine CNC-Drehmaschine und ein erfahrener Bediener einer CNC-Fräsmaschine gesucht. Die beiden freien Stellen sind schwer zu besetzen. Nicht so schwierig ist es für das Unternehmen, unerfahrene Bediener für Dreh- und Fräsmaschinen zu finden. Dies geschieht meist über die oben beschriebenen informellen Wege. Sehr schwierig, vielleicht sogar fast unmöglich, ist es hingegen, erfahrene Kräfte zu finden.

Kriterien für die Mitarbeitergewinnung

Die Hauptauswahlkriterien für neue Mitarbeiter sind ihre Bildung (Niveau und Spezialisierung), ihre Erfahrung und – in Genaueren - die Maschinen, an denen sie bisher gearbeitet haben. Auch die Persönlichkeit spielt eine Rolle, denn sie müssen ins Team passen, den Eindruck erwecken, dass sie zuverlässig sind, zur Zusammenarbeit fähig und kommunikativ sein.

Eines der Kriterien, das es schwieriger macht, neue Mitarbeiter mit Erfahrung zu finden ist, dass sie in der Lage sein müssen, an unterschiedlichen Maschinen zu arbeiten. Das Unternehmen hat verschiedene Maschinen und ist der Auffassung, dass es für die Sicherung der Kontinuität der Tätigkeit günstiger ist, wenn die Mitarbeiter mehr als eine Maschine bedienen können. Auch die Tatsache, dass die Erzeugnisse des Unternehmens immer komplizierter werden und immer höhere Präzision erfordern, führt dazu, dass die Mitarbeiter immer bessere technische Kenntnisse haben müssen. Es ist schwer, solche Fachleute zu finden. Da die konventionellen Maschinen durch CNC-Maschinen ersetzt wurden, werden Programmierkenntnisse immer wichtiger. Es ist auch hier schwierig, erfahrene Fachleute zu finden.

Weiterbildung für Mitarbeiter

Neuen Mitarbeitern im Unternehmen wird von Anfang an mitgeteilt, dass sie an Weiterbildungskursen teilnehmen müssen.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Schulung und Kontakte zu Berufsschulen

Die Zusammenarbeit des Unternehmens mit Berufsbildungseinrichtungen hängt vom Niveau ab:

- Für Auszubildende der Ebene 2 arbeitet das Unternehmen mit einem regionalen Schuldungszentrum für praktische Ausbildung zusammen. In diesem Zentrum wird die praktische Ausbildung der Auszubildenden der Ebene 2 für das Unternehmen durchgeführt.
- Für Auszubildende der Ebene 3 (Bedienung von CNC-Maschinen) ist das Unternehmen selbst verantwortlich, nutzt dafür allerdings die Unterstützung von Kenteq (MentorPlus). Kenteq sorgt für die Betreuung der Auszubildenden bei der praktischen Ausbildung im Unternehmen.
- Auf Ebene 4 (Maschinenbau) erfolgt die Ausbildung nicht in Form einer Berufsausbildung, sondern als Vollzeitstudium mit nur wenigen Phasen praktischer Tätigkeit in einem Unternehmen. Das Unternehmen strebt an, dass alle seine Mitarbeiter mindestens über eine Berufsausbildung der Ebene 3 verfügen sollten. Dieser Anspruch macht es schwieriger, geeignete Mitarbeiter zu finden.

Das Unternehmen hat regelmäßige Kontakte mit Schulen, ist aber nicht zufrieden mit der Unterstützung, die die Auszubildenden bekommen. Die Schulen haben nicht genug Kontakt mit dem Unternehmen und es fehlt an technischen Kenntnissen, die für die Anleitung der Auszubildenden und die Vorbereitung auf den im Unternehmen absolvierten Teil der Ausbildung erforderlich sind.

Die Bildungsprogramme der berufsbildenden Sekundarschulen stellen den Direktor des Unternehmens nicht zufrieden. Die Programme sind zu schmalspurig und es fehlt an Wissensvermittlung zu Materialkunde und Mathematik. Einige der Kurse sind zu sehr „auf Spaß orientiert“, da die Schulen es den Jugendlichen erleichtern wollen, ihren Abschluss zu machen. Die meisten Auszubildenden, die eine Ausbildung berufsbildenden Sekundarschulen aufnehmen, haben während der vorhergehenden Stufen (in der Regel eine berufsvorbereitende Ausbildung, VMBO) unzureichende Kenntnisse erworben.

Weiterbildung

Weiterbildung wird stark gefördert. Die Mitarbeiter werden ermutigt, fast jede Art der Weiterbildung zu nutzen. Dies bedeutet, dass die Weiterbildung nicht unbedingt im Interesse des Unternehmens sein muss. Der Weiterbildungsbedarf wird aufgrund von Gesprächen, Fehlerberichten der Maschinen, an denen der jeweilige Mitarbeiter tätig war und durch die Akkreditierung früherer Bildungsergebnisse (APL (niederländisch:

EVC)) bestimmt. Für Letzteres werden externe Bewertungen genutzt. Das Ergebnis früherer Bildung kann eine Zertifizierung und/oder ein Nachweis früherer Beteiligung an Schulungen sein.

Unternehmen 3

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Das Unternehmen stellt auf CNC-Dreh- und -Fräsmaschinen Zulieferteile für die Industrie her. Die meisten dieser Teile sind sehr groß. Wenn es für die Endbearbeitung der Teile erforderlich ist, führt das Unternehmen auch Schweißarbeiten durch.

Es ist ein vor 13 Jahren gegründetes unabhängiges Familienunternehmen, das in Rotterdam in einem Gebiet mit Hafenbetrieb und Schiffbau ansässig ist.

Das Unternehmen hat keine eigenen Erzeugnisse. Die Teile werden an andere Hersteller in vielen unterschiedlichen Branchen geliefert (zum Beispiel: Nahrungsmittelverarbeitung, Nassbaggern, Schiffbau). Beispiele für den Einsatz der Erzeugnisse sind Schiffsruder und Schneckenwellen. Die Haupttätigkeiten sind Drehen und Fräsen von Metallteilen auf CNC-Maschinen, wobei beide eine gleich wichtige Rolle spielen. Die hergestellten Teile sind oft sehr groß (zwischen 9 Millimeter und 6 Meter). Die Serien sind klein - in der Regel weniger als 20 Stück. In geringem Umfang werden auch Metallbau- und Schweißarbeiten ausgeführt, aber nur zusätzlich zum Drehen und Fräsen.

Das Unternehmen erhält seine Aufträge durch Mund-zu-Mund-Propaganda.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Unternehmenspolitik

Bis vor wenigen Jahren verfolgte das Unternehmen die Politik, alle ihm angebotenen Aufträge anzunehmen. Man war der Meinung, dass Ablehnungen einfach nicht in Frage kämen, was jedoch zu Problemen mit den Lieferfristen führte. Die schlechte Arbeitsorganisation war ein weiterer Aspekt, der zu den Problemen bei den Lieferfristen beitrug. Der Produktionsprozess verlief also nicht sehr glatt und das Unternehmen hatte Probleme damit einzuschätzen, ob ein Auftrag angenommen werden sollte oder nicht und die Auftragsabwicklung zu planen (Festlegung der Lieferfristen). Kürzlich wurde eine Änderung vollzogen und man ist jetzt kritischer bei der Annahme der angebotenen Aufträge. Jetzt wird die bestehende Planung berücksichtigt und auch überlegt, ob das herzustellende Erzeugnis zu den vorhandenen Bearbeitungsmöglichkeiten passt. Seit Einführung dieser Veränderung sind die Probleme bezüglich der Einhaltung der Lieferfristen geringer geworden.

Arbeitskräfte

Das Unternehmen hat insgesamt 20 Mitarbeiter. 17 von ihnen sind in der Produktion beschäftigt. Das Unternehmen begann als Ein-Mann-Betrieb und verzeichnete bis vor weinigen Jahren ein Größenwachstum. Vor einigen Jahren wurde beschlossen, dass das Unternehmen nicht weiter wachsen sollte, weil dies einen Umzug in ein größeres Gebäude und eine Änderung der organisatorischen Struktur erfordert hätte.

Die meisten der Mitarbeiter sind zwischen 18 und 35 Jahren alt, vier sind ca. 50 Jahre alt. Es besteht keine Mitarbeiterfluktuation. Aufgrund der Tatsache, dass die meisten Mitarbeiter relativ jung sind und niemand die Firma verlässt, fürchtet das Unternehmen nicht, dass es aufgrund von Abwanderung und Übergang in den Ruhestand oder Vorruhestand von Personal, das ersetzt werden müsste, zu einem Verlust von Know-how kommen könnte.

Das Unternehmen verfügt nicht über eine Abteilung oder einen Mitarbeiter, die speziell für Personalfragen zuständig sind. Das Unternehmen verfügt nicht über ein System des Wissensmanagements, da es nicht befürchtet, dass Mitarbeiter die Firma verlassen werden. Andererseits wurde es klar, dass zu wenig Informationen (über Aufträge) dokumentiert werden, als der Eigentümer erkrankte. Dies führte dazu, dass man sich Gedanken über die Einrichtung klarer Strukturen und die schriftliche Erfassung von Informationen zu Aufträgen, Auftraggebern und anderen Kontakten machte. Bisher wurde dies erst teilweise umgesetzt.

Seit etwa fünf Jahren hat das Unternehmen Schwierigkeiten damit, neues Personal zu finden. Dies gilt insbesondere für erfahrenes Personal.

Tägliche Arbeit

Jeder Mitarbeiter arbeitet an nur einer Maschine und ist bis ins letzte Detail mit dieser vertraut. Die Programmierung der CNC-Maschinen erfolgt nicht an den Maschinen.

Da die bearbeiteten Teile sehr groß sind und die Kosten aufgrund der Größe der Teile und des Zeitaufwandes für die Herstellung eines Teiles sehr hoch sind, stellen Fehler in der Bearbeitung eine große Gefahr dar. Deshalb müssen die Bediener ihre Maschine während des gesamten Bearbeitungsvorgangs überwachen.

Für das Fräsen kommen ausschließlich CNC-Maschinen zum Einsatz. Die sechs Fräsmaschinen sind alle mit demselben Steuerungssystem ausgestattet.

Fast alle der Drehmaschinen sind computergesteuert, es sind nur wenige konventionelle Maschinen vorhanden. Die computergesteuerten Maschinen sind nicht alle mit demselben Steuerungssystem ausgestattet. Hier könnte es zu einem Verlust von Know-how kommen, falls ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt.

In der Regel wechseln die Mitarbeiter nicht zu einer anderen Maschine. Dies könnte zu Problemen führen, falls ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt oder unerwartet fehlt. Es gibt keine einfache Möglichkeit, Mitarbeiter zu ersetzen. Dieses Risiko ist

größer bei den automatischen Drehmaschinen des Unternehmens, da sie nicht alle mit demselben Steuerungssystem ausgestattet sind. Die Fräsmaschinen sind zwar auch alle unterschiedlich, verfügen aber alle über dasselbe Programmiersystem.

Weiterbildung für Mitarbeiter

Die Unternehmensleitung ermutigt die Mitarbeiter nicht dazu, sich weiterzubilden. In den 13 Jahren der Existenz des Unternehmens hat kein Mitarbeiter je eine Weiterbildung absolviert. Falls ein Mitarbeiter den Wunsch hätte, sich weiterzubilden, müsste er sich an die Unternehmensleitung wenden und diesen Wunsch dort vortragen. Das Unternehmen hat keine Regeln für den Umgang mit einem solchen Wunsch. Der Eigentümer und Direktor des Unternehmens konnte keine Aussage dazu machen, wie mit einem solchen Wunsch umgegangen würde, weil es an Regeln und Erfahrung auf diesem Gebiet fehlt.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Schulung und Kontakte zu Berufsschulen

Bis zum vergangenen Jahr hatte das Unternehmen jedes Jahr zwei neue Auszubildende. Gegenwärtig sind dort die beiden im vergangenen Jahr eingestellten Auszubildenden tätig (davon eine junge Frau). Sie absolvieren einen Kurs in der Bedienung konventioneller Dreh- und Fräsmaschinen auf Ebene 2 des niederländischen Berufsbildungssystems. Einen großen Teil der Zeit verbringen sie mit Arbeit in der Produktion. Der Direktor des Unternehmens und ein Mitarbeiter in der Produktion leiten die Auszubildenden an und betreuen sie, soweit ihre Ausbildung betroffen ist (beide sind von Kenteq als Praxis-Ausbilder anerkannt). In der Regel bleiben die Auszubildenden im Unternehmen, nachdem sie die Ausbildung abgeschlossen haben.

Einmal im Jahr besucht ein Vertreter der Schule das Unternehmen. Die befragten Personen sind mit den Unterrichtsmethoden an der Schule nicht zufrieden. Den Auszubildenden fehlt es an Grundwissen und oft auch an Motivation. Über die Jahre verschlechterte sich der Kenntnisstand. Das Unternehmen tut nichts, um dies zu ändern.

Gegenwärtig stellt das Unternehmen keine neuen Auszubildenden ein, da man sich auf die bessere Gestaltung der Prozesse und Strukturen im Unternehmen konzentriert. Auszubildende würden zu viel Zeit kosten.

Mitarbeitergewinnung

Neues Personal wird mittels Annoncen in der Regionalausgabe einer nationalen Zeitung angeworben. Diese Annoncen werden auch automatisch im Internet veröffentlicht.

Die staatliche Arbeitsvermittlung (CWI) wird nicht in Anspruch genommen, da man sie nicht für effektiv hält. Gegenwärtig werden ein Bediener für eine CNC-Drehmaschine und ein Bediener für eine CNC-Fräsmaschine gesucht. In den vergangenen fünf Jahren war es schwierig, geeignete Kandidaten für diese Stellen zu finden. Die Bewerber werden vor allem nach ihren technischen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgewählt. Es wird keine Erfahrung vorausgesetzt, da das Unternehmen davon ausgeht, dass erfahrene Arbeitskräfte sowieso nicht zu finden sind. Das Unternehmen ist bereit, ältere Arbeitnehmer einzustellen.

Das Unternehmen ist jedoch nicht dazu bereit, mit anderen Unternehmen oder Organisationen zusammenzuarbeiten, um das Angebot an Fachkräften zu verbessern (zum Beispiel durch Förderung der Arbeit in Metallberufen).

Good Practice Beispiele Slowenien

Unternehmen 1

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Das Unternehmen, über dies hier berichtet wird, entstand durch die Fusion zweier Unternehmen, die seit 1959 tätig waren. Mit seiner Gründung im Jahr 2001 wurde es Teil des Mutterunternehmens, zu dem 25 Tochterunternehmen gehören, die in acht Ländern tätig sind. Gegenwärtig hat das Unternehmen 833 Mitarbeiter, während das Mutterunternehmen ca. 7000 Beschäftigte hat. Die Einnahmen des Unternehmens wachsen ständig. 2007 betrugen sie 71 Millionen €.

Das Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens ist die Herstellung und Entwicklung von Baugruppen für die Fahrzeugindustrie. Im Unternehmen kommen vor allem die Verfahren Schwerkraftgießen, Metallbearbeitung und Schweißen zum Einsatz. Die Bearbeitung findet vor allem auf NC- und CNC-Maschinen, die in Fertigungsstraßen angeordnet sind, statt.

Die wichtigsten Auftraggeber gehören zum Bereich der europäischen Fahrzeugindustrie. Das Unternehmen befasst sich mit jedem Auftraggeber einzeln und strebt danach, sich jedem Kunden vollständig zu widmen und den vorhandenen Kundenstamm zu halten.

Das Unternehmen ist in einem von scharfem Wettbewerb gekennzeichneten Bereich tätig, in dem nur Wissen und Innovation, die Zusammenarbeit mit Universitäten und Einrichtungen sowie schöpferische und engagierte Mitarbeiter einen Vorsprung sichern können.

Das Unternehmen strebt danach, den Produktionsprozess ständig zu optimieren. Um mit den Wettbewerbern Schritt zu halten, investiert das Unternehmen fortlaufend in moderne technische Ausrüstungen und führt neue Fertigungsanlagen ein. Es werden neue Verfahren eingeführt, um die Prozesssteuerung, die Produktqualität und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und effektiver zu gestalten.

Der Unternehmensleitung ist bewusst, dass man zuverlässig Produkte in höchster Qualität liefern muss, um den Ruf als Qualitätslieferant zu erringen, dass aber ein Fehler ausreicht, um diesen Ruf zu zerstören. Die Auftragsabwicklung ist in Übereinstimmung mit Qualitätsstandards, insbesondere denen der Fahrzeugherstellung, organisiert.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

In den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts durchlief das produzierende Gewerbe in der Region, in der das Unternehmen ansässig ist, eine schwere Krise. Viele Unternehmen gingen Bankrott. All dies wirkte sich negativ auf die jungen Leute aus, und deren Interesse an Berufsbildungsprogrammen sank, insbesondere was die Ausbildung im Maschinenbau und der Elektrotechnik anging. Die Eltern waren nicht daran interessiert, ihre Kinder eine Berufsausbildung in Bereichen aufnehmen zu lassen, in denen sie selbst arbeitslos wurden. Die Arbeit wurde als unzuverlässig, hart und schmutzig dargestellt. Das Ergebnis ist, dass eine ganze Generation von Facharbeitern auf dem Arbeitsmarkt fehlt. Ältere Arbeitnehmer, die ihre Arbeitsplätze nicht verloren haben, gehen in den Ruhestand und es gibt keine genügend große Zahl junger Facharbeiter, die sie ersetzen könnten.

Das Unternehmen beschäftigt Fachleute in den Bereichen Maschinenbau, Metallbearbeitung und kaufmännische Tätigkeiten. Es werden vor allem Facharbeiter der Bildungsstufe IV (Dreher, Fräser, Schlosser) sowie der Bildungsstufe V (Maschinenbautechniker) beschäftigt.

Aufgrund fehlender Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt ist das Unternehmen gezwungen, Arbeitskräfte einzustellen, die nicht aus der Metallbranche kommen. Solche Arbeitskräfte können vor allem in der Serienfertigung (Fertigungsstraßen) eingesetzt werden, wo die Tätigkeiten durch genau festgelegte Standards und Verfahren beschrieben sind. Hierfür benötigt man Arbeitskräfte, die bereit sind, sich für den entsprechenden Arbeitsplatz schulen zu lassen und die Regeln, die Hierarchie und das Verwaltungssystem des Unternehmens anzuerkennen. Von diesen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie den Willen haben zu arbeiten, sich schulen zu lassen und über eine funktionale Grundbildung (Lesen und Verstehen von Anweisungen) verfügen. Arbeitskräfte, die nicht aus der Metallbranche kommen, müssen stärker überwacht werden und eine umfassende innerbetriebliche Schulung durchlaufen, um an den Maschinen arbeiten zu können. Von den branchenfremden Arbeitskräften hat das Unternehmen die besten Erfahrungen mit denen aus der Textilindustrie gemacht. Aufgrund einer Krise in der Textilindustrie stehen auf dem Arbeitsmarkt viele Textilarbeiter zur Verfügung. Sie sind für die Tätigkeit an Fertigungsstraßen ausgebildet und an immer wiederkehrende Handlungen gewöhnt. Deshalb können sie sich im Unternehmen schnell einarbeiten. Ihre Schulung dauert in der Regel eine Woche.

Es ist offensichtlich, dass diese Arbeiter nicht im Unternehmen aufsteigen können. Sie können nicht zu Bedienern von Fertigungsstraßen, Abteilungsleitern oder Schichtleitern befördert werden.

Facharbeiter in der Metallindustrie müssen über Kenntnisse bezüglich der Materialien und grundlegenden Tätigkeiten in dieser Industrie verfügen. Der Mangel an Facharbeitern in der Metallindustrie wurde in der jüngeren Vergangenheit sichtbar.

Das Unternehmen wurde sich der Tatsache bewusst, dass sich die Rolle der Techniker geändert hat. Dies sind junge Leute, die eine vierjährige Berufsausbildung (berufsbildende Sekundarschule) abgeschlossen haben. Ihre Aufgabe ist nicht die Forschung, sie sind Bediener geworden. Neu eingestellte Mitarbeiter werden an Maschinen eingesetzt (in der Regel CNC), später werden sie zu Bedienern von Fertigungsstraßen, Leitern technischer Abteilungen und Leitern von Wartungsabteilungen befördert. Dementsprechend haben sich auch ihre Kompetenzen geändert. Sie müssen mehr Wissen über CNC-Maschinen, Leitungstätigkeit, Psychologie, Teamarbeit und Produktionsleitung erwerben. Grundwissen in der Metallbearbeitung ist nicht unbedingt erforderlich. Das Unternehmen geht davon aus, dass all dieses Wissen im Laufe der formellen Ausbildung zum Mechatroniker, die im vergangenen Ausbildungsjahr eingeführt wurde, erworben wird.

Ein Problem wird darin gesehen, dass die Schulen die Jugendlichen dazu ermutigen, ihre Ausbildung nach der dreijährigen Berufsausbildung fortzusetzen (weitere zwei Jahre), um Techniker zu werden. Dies betrifft die Auszubildenden mit den besten Ergebnissen. Dadurch verliert jedoch der Industriezweig seine besten Facharbeiter in den grundlegenden Bereichen wie Dreher, Fräser, Schlosser und Metallendbearbeiter.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Weiterbildung von Mitarbeitern

Das Unternehmen bietet allen Mitarbeitern, die später Schlüsselpositionen übernehmen werden, Bildungs- und Schulungsmöglichkeiten.

Es wird ein Plan für die Personalentwicklung aufgestellt, in dem die Ergebnisse jährlich durchgeführter Gespräche der Leitung mit den Mitarbeitern berücksichtigt werden. Die Qualifikation und horizontale beziehungsweise vertikale Umsetzung von Mitarbeitern im Unternehmen wird aufgrund der Analyseergebnisse der Gespräche geplant. Änderungen werden in Übereinstimmung mit den Interessen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter festgelegt.

Die meisten Kurse und Schulungen (85 %) werden im Unternehmen, in seinen eigenen Schulungsräumen und Produktionseinrichtungen durchgeführt. Damit wird ein schnellerer Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten, eine Verringerung des organisatorischen Aufwands und eine stabile Grundlage für ein „lernendes Unternehmen“ ermöglicht.

Für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sind jeweils die Abteilungsleiter zuständig. Im Dezember und Januar entscheiden die Personalleiter gemeinsam mit den Abteilungsleitern, welche Kenntnisse und Fähigkeiten die einzelnen Mitarbeiter vor allem erwerben müssen.

Die Beschäftigten nehmen vor allem an Bildungsveranstaltungen und Schulungen außerhalb des Unternehmens teil, um formelle Bildung (staatlich anerkannte Zertifikate) zu erlangen. Das Unternehmen ist bereit, formelle Bildung in Berufen zu fördern, die der Unternehmensstrategie entsprechen, da die Mitarbeiter damit mehr Wissen, eine bessere Motivation und persönliche Entwicklung erlangen, auch wenn sie nicht wesentlich über das an ihrem Arbeitsplatz erforderliche Maß hinausgeht.

Investition in Bildung und Berufsbildung

Um seine strategischen Ziele zu erreichen, eine qualitätsgerechte Produktion und Verbesserungen der Ergebnisse zu erzielen, muss das Unternehmen umfangreiche, zielgerichtete Investitionen in Wissen und Fähigkeiten durchführen. Durch Bildung und Berufsbildung wird die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter gefördert. Im Jahr 2007 betrug die Anzahl der Stunden, die jeder Mitarbeiter im Durchschnitt für Qualifikation aufwandte, 41,7 Stunden.

In der Regel werden Bildungs- und Weiterbildungskurse auf den folgenden Gebieten absolviert:

- interpersonale Kommunikation und Teamarbeit;
- Sprachkurse,
- Qualitätssicherung - 6 Sigma[17],
- Projektarbeit mit den Softwarepaketen Catia, Unigraphics, Pro/Engineer,
- Computerkurse.

Den Mitarbeitern muss bewusst sein, dass sie einen Teil der Unternehmensprozesse darstellen und dass sie in diesen Prozessen eine aktive Rolle spielen müssen. Sie müssen sich der Anforderungen an Qualität und Umweltschutz bewusst sein. Sie müssen engagiert sein und sich ständig weiterbilden. Sie müssen mit der Unternehmenspolitik vertraut sein und miteinander zusammenarbeiten, um die vom Unternehmen gesteckten Ziele zu erreichen.

Qualifikation von Teilfacharbeitern und ungelernten Arbeitskräften

Unabhängig von der beruflichen Bildung der in der Produktion beschäftigten Personen sind für neueingestellte Mitarbeiter zusätzliche Maßnahmen erforderlich.

[17] 6 Sigma ist eine Methode in der Qualitätssicherung.

Diese Maßnahmen sind für alle neuen Mitarbeiter dieselben, gleichgültig ob sie aus der Metallbranche kommen oder nicht.

Für jeden neuen Mitarbeiter sind ca. 40 Stunden vorgesehen, um sich mit dem neuen Arbeitsplatz vertraut zu machen. Zur Schulung gehört auch ein Einführungskurs, in dem die neuen Mitarbeiter vertraut gemacht werden mit

- der Organisationsstruktur des Unternehmens,
- dem Tarifvertrag,
- der Qualitätspolitik.

So erwerben die Mitarbeiter innerbetriebliche Nachweise für die Qualifikation für einen bestimmten Arbeitsplatz oder eine bestimmte Tätigkeit. Wenn ein Mitarbeiter zu einer anderen Fertigungstrecke oder an einen anderen Arbeitsplatz an derselben Strecke umgesetzt wird oder für zusätzliche Arbeitsaufgaben (Bedienung von mehr als einer Maschine) geschult wird, erfolgen Anpassungsschulungen.

Förderung des Ansehens des Unternehmens und der technischen Berufe

Da das Unternehmen versucht, das Interesse an Berufen zu wecken, in denen es an Fachkräften fehlt, organisiert es Werbemaßnahmen, um das Interesse junger Menschen an diesen Tätigkeiten zu wecken.

Man ist sich der Tatsache bewusst, dass in den meisten Fällen die Eltern entscheiden, welchen Beruf die Kinder erlernen. Deshalb veranstaltet das Unternehmen Tage der offenen Tür, zu denen Schüler und ihre Eltern eingeladen werden, das Unternehmen zu besuchen. Man will den Eltern und Kindern zeigen, dass sich die Bedingungen in der Branche geändert haben, dass die Tätigkeit in der Metallindustrie nicht mehr so schmutzig ist.

Das Unternehmen lädt Schulleiter und Berufsberater aus den Grundschulen ein. Ihnen werden die Tätigkeit des Unternehmens und die Arbeitsplätze vorgestellt, damit sie die Schüler dazu ermuntern, sich für Berufe zu entscheiden, in denen Fachkräfte fehlen. Das Unternehmen unterstützt die Arbeit von Technik-Clubs[18] und stellt Preise für Wettbewerbe im Bereich Technik an den Grundschulen zur Verfügung.

Den Berufsschulen stellt das Unternehmen Arbeitsplätze für die praktische Ausbildung im Rahmen der formellen Berufsbildung zur Verfügung. Das Unternehmen ist sich der Tatsache bewusst, dass die Jugendlichen so das Unternehmen und seinen Betrieb kennen lernen können. Darüber hinaus wird mit Jugendlichen Kontakt aufgenommen und sie werden informiert über Stipendien, Fördermöglichkeiten, Weiterbildung, und man versucht, sie für die Tätigkeit im Unternehmen zu gewinnen.

[18] Technik-Clubs beinhalten ehrenamtliche Aktivitäten für Grundschüler mit technischen Inhalten.

Unternehmen 2

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Das Unternehmen wurde 1994 gegründet. Es befindet sich am Standort eines früheren Unternehmens mit 1400 Mitarbeitern, das wegen Zahlungsunfähigkeit geschlossen wurde. Das Unternehmen begann mit 30 Mitarbeitern und machte auf dem Binnen- und Exportmarkt einen Umsatz von 0,9 Millionen Euro. Zurzeit hat es 95-100 Mitarbeiter und macht einen Umsatz von bis zu 5 Millionen Euro.

Das Unternehmen stellt Metallerzeugnisse, Maschinen und Ausrüstungen her. Es hat eine eigene Produktpalette, zu der Schaufellader, Mobilkräne und Kessel für den Transport von Gussasphalt gehören. Es stellt auch Produkte nach Kundenunterlagen her. Freie Anlagenkapazitäten werden für Lohnproduktion verwendet, bei der Kundenmaterial verarbeitet wird. Es handelt sich hierbei vor allem um Fräsen, spanabhebende Bearbeitung und Produktion.

Das Unternehmen ist vor allem exportorientiert. Der Export macht ungefähr 80-90 % des Gesamtumsatzes aus. Die wichtigsten Auftraggeber sind in Deutschland, Österreich, Italien und Schweden ansässig. Sein größter Wettbewerbsvorteil besteht in seinem ausgezeichneten Maschinenpark vor allem für die Bearbeitung großer Teile. Qualifizierte Facharbeiter können Produkte in hoher Qualität und innerhalb der vorgegebenen Fristen herstellen.

Das Unternehmen beabsichtigt, das Wachstum, die Entwicklung eigener Produkte und die Dienstleistungen im Bereich Fräsen, spanende Bearbeitung und Herstellung von Metallerzeugnissen und -baugruppen fortzusetzen. Sein Ziel besteht darin, langfristige strategische Partnerschaften mit ausländischen Partnern zu entwickeln.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Das Unternehmen beschäftigt vor allem Facharbeiter, die die 3-jährige Berufsausbildung abgeschlossen haben (Schweißer und Endbearbeiter), gefolgt von Facharbeitern, die die 4-jährige Berufsausbildung abgeschlossen haben (Mechaniker, CNC-Maschinenbediener). Die Mitarbeiter sind für die Bedienung von CNC-Maschinen, technische Entwicklung und Team-Führung ausgebildet und qualifiziert.

Anfangs hatte das Unternehmen keine Probleme, Fachleute zu finden. Aufgrund der Schließung des früher an diesem Standort ansässigen Unternehmens wegen Konkurses waren viele arbeitslose Fachkräfte vorhanden. Die ersten Mitarbeiter waren vor allem Facharbeiter im mittleren Alter mit geeigneter Qualifikation und vielen Jahren Berufserfahrung. Jetzt sind viele dieser Arbeiter im Ruhestand oder

stehen kurz davor. Junge Menschen entscheiden sich nicht für eine Berufsausbildung. Demzufolge hat das Unternehmen Schwierigkeiten, neue Mitarbeiter zu finden.

Im Unternehmen gibt es keinen langfristigen Plan für die Qualifikation seiner Mitarbeiter. Man passt sich dem jeweiligen Bedarf an. Trotzdem wird vor allem Wert auf breite Qualifikationen gelegt, die in der Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden. Für das Unternehmen ist ein systematischer Transfer von Wissen und Erfahrung zwischen den Mitarbeitern - insbesondere von den älteren zu den jungen - wichtig.

In Übereinstimmung mit den Richtlinien des Unternehmens für die berufliche Bildung wird es die Berufsausbildung auf den Gebieten Schweißen, Bearbeitungstechnik und Metallbeschichtung fördern.

Das Unternehmen will künftig ein ähnliches Produktionsprogramm anbieten. Es wird erwartet, dass weitere strategische Partnerschaften entstehen oder sich deren Zusammensetzung ändert. Das Unternehmen erwartet keine radikalen Änderungen beim Fachkräftebedarf.

Das Unternehmen beabsichtigt, das Wachstum, die Entwicklung eigener Produkte und die Dienstleistungen im Bereich Fräsen, spanende Bearbeitung und Herstellung von Metallerzeugnissen und -baugruppen fortzusetzen. Sein Ziel besteht darin, langfristige strategische Partnerschaften mit ausländischen Partnern zu entwickeln.

Das Unternehmen erwartet, dass in der künftigen Ausbildung von Fachkräften die praktische Ausbildung - insbesondere im Arbeitsprozess - während der formellen Berufsausbildung eine größere Rolle spielt. Damit würden die Auszubildenden schon während der formellen Ausbildung an den Schulen Fähigkeiten für die Tätigkeit im echten Arbeitsumfeld erwerben.

Im Unternehmen fehlen vor allem qualifizierte Schweißer. Für größere Aufträge werden zusätzliche Mitarbeiter eingestellt. Es hat sich herausgestellt, dass bei den Zeitarbeitskräften weniger Fehlzeiten auftreten und sie bereit sind, Überstunden zu leisten und an Feiertagen zu arbeiten.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Weiterbildung von Mitarbeitern

Das Unternehmen hat keine individuellen Pläne für die berufliche Entwicklung oder Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter. Die Abteilungsleiter stellen fest, welche Fähigkeiten und Qualifikationen benötigt werden, damit die für die strategische Entwicklung des Unternehmens festgelegten Ziele erreicht werden können. Das Unternehmen bietet dann den Mitarbeitern die entsprechend dafür erforderlichen Kurse und Schulungen an. Die Mitarbeiter können auch selbst Wünsche für

bestimmte Kurse oder Schulungen anmelden. Falls diese Wünsche mit den Bedürfnissen des Unternehmens übereinstimmen, werden sie erfüllt. Insbesondere wird die Teilnahme an Kursen und Schulungen für den Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen, Schweißarbeiten und die Arbeit an CNC-Maschinen gefördert. Die berufliche Weiterbildung wird gefördert, wenn sie den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Mitarbeiter nicht bereit sind, sich an organisierten Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen. In der Regel findet eine informelle Schulung statt, indem ältere Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Erfahrungen an jüngere weitergeben. Aus diesem Grund hat das Unternehmen beschlossen, ein „Umlauf"-Bildungssystem einzurichten. Dabei erlernt ein Mitarbeiter während einer bestimmten Zeit die Tätigkeiten in einem bestimmten Bereich oder Team und wird dann in einen anderen Bereich oder ein anderes Team versetzt.

Das Unternehmen fördert insbesondere die Befähigung der Mitarbeiter für die Bedienung von CNC-Maschinen, da dies für das Unternehmen von strategischer Bedeutung ist.

Investition in Aus- und Weiterbildung

Das Unternehmen unterstützt die Weiterbildung seiner Mitarbeiter und fördert sie finanziell, sofern das gewählte Weiterbildungsprogramm den Anforderungen des Unternehmens entspricht.

Die Mitarbeiter, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen (Schweißer), haben die Möglichkeit, ihre Bildung fortzusetzen und einen höheren Abschluss als Techniker (Maschinenbauer) zu erwerben. Nach Abschluss ihrer Ausbildung bleiben diese Mitarbeiter in der Regel am selben Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens.

Die Arbeiter, die einen Abschluss als Maschinenbauer haben, können ihre Ausbildung fortsetzen und einen Abschluss als Maschinenbauingenieur oder Diplomingenieur erwerben. Gegenwärtig nehmen 7 Mitarbeiter des Unternehmens an einer Qualifikation zum Maschinenbauer teil und zwei absolvieren ein Studium zum Maschinenbauingenieur.

Qualifikation von Teilfacharbeitern und ungelernten Arbeitskräften

Da es im Unternehmen kein bestimmtes Bildungsprogramm gibt, werden die Mitarbeiter dazu angehalten, an bestimmten Kursen, die von den örtlichen Bildungseinrichtungen angeboten werden, teilzunehmen (Fremdsprachen, IT).

Mit Hilfe des „Umlauf"-Schulungssystems wird der Transfer von Wissen und Fähigkeiten zwischen den Mitarbeitern gesichert. Ältere Mitarbeiter geben ihre Erfahrungen an die jüngeren weiter.

Das Unternehmen schult Mitarbeiter für die Bedienung großer CNC-Maschinen beziehungsweise fördert solche Schulungen. Für diese Schulungen werden solche

Mitarbeiter ausgewählt, deren Arbeitsleistungen ausgezeichnet sind. Einem solchen Mitarbeiter wird ein Ausbilder zugeordnet. Zu Beginn führt der Mitarbeiter einfache Tätigkeiten aus und wird allmählich an kompliziertere Aufgaben herangeführt. Diese Ausbildung dauert ca. zwei Jahre.

Das Unternehmen unterstützt zudem die primäre Berufsausbildung. Es hat einen qualifizierten Betreuer für Auszubildende, die innerhalb ihrer formellen Berufsausbildung eine praktische Ausbildung im Unternehmen absolvieren.

Unternehmen 3

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Dieses Unternehmen hat eine 60-jährige Tradition in der Herstellung von Wasserturbinen und Ausrüstungen für Wasserkraftwerke und Pumpstationen sowie Hydraulikpressen und Industrie- und Umformausrüstungen (z.B. zylindrischer und Kegelradantrieb sowie Kräne und Druckgussmaschinen). Das Unternehmen hat seine Wurzeln in einem industriellen Komplex, der sich 1991 auflöste. Während seiner Existenz war dieser Komplex eines der größten und modernsten im damaligen Jugoslawien. Der Geschäftsbereich umfasste Druckguss und die Herstellung von Turbinen für Wasserkraftwerke. In Zusammenarbeit mit seinen strategischen Partnern lieferte das Unternehmen Ausrüstungen für viele Wasserkraftwerke im damaligen Jugoslawien und der Welt. Eine Industrieschule für Metallurgie wurde als Teil des Unternehmens gegründet und ist heute eine unabhängige Schule im System der öffentlichen Berufsschulen Sloweniens.

Im Jahr 2004 wurde das Unternehmen Teil des Mutterunternehmens, das 25 abhängige Unternehmen in acht Ländern umfasst. Das Unternehmen hat gegenwärtig 440 Mitarbeiter (das Mutterunternehmen hat insgesamt 7000[19] Mitarbeiter).

Die Tätigkeiten des Unternehmens reichen von der Konstruktion über die Herstellung, den Einbau und die Inbetriebnahme bis hin zum Kundendienst. Sämtliche Erzeugnisse und ingenieurtechnischen Lösungen sind Ergebnis der eigenen Entwicklungstätigkeit. Die wichtigsten Auftraggeber des Unternehmens sind große öffentliche und private Unternehmen, die elektrische Energie erzeugen und verkaufen. Die Aufträge werden im Wesentlichen über öffentliche internationale Ausschreibungen erlangt. Die Ausrüstungen werden in mehr als 50 Länder in der ganzen Welt exportiert. Die meisten Vorhaben befinden sich in den Ländern, die früher zu Jugoslawien gehörten.

Das Unternehmen ist auf Einzelprojekte orientiert. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wird mit Hilfe eines modernen Informationsverarbeitungssystems (ERP) geleitet. Das Unternehmen ist Inhaber eines Qualitätssicherungszertifikats nach ISO 9001. Für die Innovation von Produkten und die Erstellung technischer Unterlagen werden Computer mit CAD/CAM/CAPP-Software verwendet. Dem Unternehmen gehören Werkhallen mit Schwermaschinen und Bearbeitungsmaschinen (12.000 m^2), für Schweißarbeiten (5.000 m^2) und für Montagearbeiten (4.000 m^2).

[19] Dieses Unternehmen sowie Unternehmen 1 gehören der gleichen Muttergesellschaft an.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Im Unternehmen fehlen Fachkräfte, vor allem Arbeitskräfte mittleren Alters, die jüngere Arbeitskräfte mit den Arbeitsaufgaben vertraut machen und ihnen ihre Erfahrungen vermitteln könnten. Die Erzeugnisse des Unternehmens sind groß und für ihre Herstellung werden große Anlagen und Maschinen benötigt. Im Unternehmen treten Probleme bezüglich der Arbeitskräftefluktuation auf - insbesondere in den Produktionsbereichen. Junge Leute, die im Zeitalter der Informationstechnologie aufgewachsen sind, finden es sehr schwierig, sich an die Arbeit in einem Industriebetrieb anzupassen. Sie verlassen das Unternehmen, weil sie sich nicht an das soziale und Arbeitsumfeld gewöhnen können. Große Maschinen werden in der Regel von zwei oder mehr Mitarbeitern in Schichten bedient. Dafür müssen diese Mitarbeiter miteinander kommunizieren und zwischen jungen und älteren Mitarbeitern kann dies ein Problem sein.

Das Unternehmen beschäftigt Fachkräfte für Maschinenbau, Metallbearbeitung und kaufmännische Tätigkeiten. Das Unternehmen beschäftigt vor allem Facharbeiter, die die 3-jährige Berufsausbildung abgeschlossen haben (Dreher, Endbearbeiter und Schlosser), gefolgt von Facharbeitern, die die 4-jährige Berufsausbildung abgeschlossen haben (Mechaniker, CNC-Maschinenbediener).

Seit einigen Jahren fehlen im Unternehmen Bediener für CNC-Maschinen. Im Zuge der jüngsten Reform des Bildungs- und Berufsbildungswesen in Slowenien wurde die Vermittlung von Kenntnissen zu CNC-Maschinen in die Lehrpläne für Maschinenbau-Berufsschulen aufgenommen. Das Problem ist aber immer noch, dass die Auszubildenden in den Berufsschulen an CNC-Maschinenmodellen ausgebildet werden und diese Ausbildung nicht für einen unmittelbaren Einsatz in den Unternehmen ausreicht.

Für die Tätigkeit an CNC-Maschinen werden Facharbeiter mit 3- beziehungsweise 4-jähriger Ausbildung eingestellt. Bevorzugt werden solche mit Berufserfahrung, aber es werden auch Arbeiter ohne Berufsausbildung geschult.

Für die Tätigkeit in den Entwicklungsabteilungen sucht man Mitarbeiter mit einer Berufsausbildung im Bereich Maschinenbau (Maschinenbauingenieur oder Diplomingenieur). Die Mitarbeiter in der Entwicklung sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden, da sie mit modernen Computerprogrammen arbeiten.

Künftig werden Fremdsprachenkenntnisse (Englisch), Computerkenntnisse und der Wille, sich weiterzubilden, wichtig sein - zusätzlich zu grundlegenden beruflichen Qualifikationen. Alle Mitarbeiter mussten Computer-Kurse absolvieren, da sämtliche Informationen elektronisch übermittelt werden. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Arbeitsanweisungen zu lesen, Berichte zu schreiben und technische Dokumentationen zu prüfen. Viele Mitarbeiter haben unmittelbaren Kontakt zu den

Auftraggebern und mussten deshalb Fremdsprachen (vor allem Englisch) so lernen, dass sie sie fließend sprechen.

Fähigkeiten, deren Bedeutung zugenommen hat, sind Teamarbeit, Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Auftraggebern, mit Schichtarbeit verbundene Prozesse und Qualitätsbewusstsein. Fast alle neuen Maschinen und Messsysteme sind computergesteuert, so dass qualifizierte Arbeitskräfte für ihre Bedienung erforderlich sind.

Darüber hinaus spielt auch der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern - vor allem von den älteren zu den jüngeren - noch eine wichtige Rolle. Das Unternehmen hat eine Strategie zur Förderung der Bildung und Weiterbildung im Bereich CNC-Technologie, Schweißen und thermische Metallbearbeitung entwickelt.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Weiterbildung von Mitarbeitern

Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten. Um die Weiterbildung rationeller zu gestalten, arbeitet es dabei mit dem Mutterunternehmen, das die Bildungspolitik für alle zum Konzern gehörenden Unternehmen gestaltet, zusammen.

Schon seit Jahren werden jährliche Gespräche durchgeführt. Die Erfahrung zeigt, dass diese eine gute Möglichkeit sind, um Arbeitsbedingungen, gegenseitiges Verständnis und Zusammenarbeit zu verbessern und zu fördern.

Der Weiterbildungsplan für die Mitarbeiter wird auf der Grundlage jährlicher Gespräche mit allen Mitarbeitern aufgestellt. Ausgehend von den Ergebnissen dieser Gespräche werden die Maßnahmen festgelegt und in entsprechenden Veranstaltungen umgesetzt oder es werden Mitarbeiter horizontal oder vertikal umgesetzt.

Die Personalabteilung erstellt jedes Jahr einen Bildungsplan. Sie bietet innerbetriebliche Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Besondere Aufmerksamkeit wird der Einstellung und Schulung von CNC-Maschinenbedienern gewidmet. Hierfür kommen Mitarbeiter mit ausgezeichneten Arbeitsleistungen, die mindestens seit zwei Jahren im Unternehmen tätig sind, in Frage. Die Schulung unter Anleitung eines Betreuers dauert 6 bis 9 Monate.

Investition in Aus- und Weiterbildung

Investitionen in Aus- und Weiterbildung erfolgen in Übereinstimmung mit dem jährlichen Bildungsplan. Computerkurse, Fremdsprachenkurse und Schulungen in Teamarbeit werden von externen Lehrkräften abgehalten.

Das Unternehmen ermuntert seine Mitarbeiter, sich weiterzubilden. Im Jahr 2006 nahmen 26 Mitarbeiter an formellen Schulungen teil. Vier von ihnen erwarben Master-Abschlüsse und einer einen Doktorgrad.

Das Unternehmen fördert die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen bei der Ausbildung hochqualifizierter Fachkräfte.

Das Unternehmen hat sehr gute Erfahrungen mit Mitarbeitern, die nach Abschluss der dreijährigen Berufsausbildung ihre Bildung außerhalb der Arbeit fortsetzen. Dies dauert zwei Jahre. Ihre praktischen Erfahrungen werden durch theoretisches Fachwissen ergänzt und sie lernen moderne Technologien kennen. Nach Abschluss dieser Schulungen bleiben diese Mitarbeiter in der Regel an ihren alten Arbeitsplätzen.

Qualifikation von Teilfacharbeitern und ungelernten Arbeitskräften

Falls für bestimmte Arbeitsplätze keine geeigneten Kandidaten gefunden werden können, werden Arbeiter mit anderen Qualifikationsprofilen eingestellt und entsprechend geschult. Für Arbeitsaufgaben mit strategischer Bedeutung werden mittels innerbetrieblicher Schulungen schon im Unternehmen angestellte Mitarbeiter, die man schon kennt und die loyal sind, geschult. Für bestimmte Tätigkeiten (z.B. Schweißen), für die es auf dem einheimischen Arbeitsmarkt keine genügend große Zahl an Arbeitskräften gibt, werden oft ausländische Arbeitskräfte über die Arbeitsvermittlung eingestellt.

Innerbetriebliche Schulungen werden oft auch als Weiterbildungen für spezielle Fachgebiete durchgeführt. Im vergangenen Jahr wurden die folgenden Bildungs- und Weiterbildungsprogramme durchgeführt:

- computergestützte Konstruktion;
- Kurse zu Wasserturbinen;
- Gesundheits- und Arbeitsschutz;
- Hydraulik;
- Ultraschallprüfungen.

Vierzehn Mitarbeiter erwarben Schweißerpässe. Das Unternehmen bietet auch Ausbildungsplätze für Auszubildende im Metallbereich, insbesondere für Metallendbearbeiter, Schweißer und Bediener von CNC-Maschinen.

Good Practice Beispiele Wales (GB)

Unternehmen 1

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Das Unternehmen ist der größte Hersteller von Armierungsstahl im Vereinigten Königreich und einer der größten Hersteller anderer Langstahlerzeugnisse. Am Firmensitz in Cardiff bestehen eine Gießerei und zwei Produktionsanlagen - eine für Armierungsstahl und Walzdraht und eine andere für Handelsstabstahl[20] und Leichtprofile. Insgesamt werden jährlich etwa 900.000 Tonnen Fertigprodukte erzeugt und ausgeliefert - der größte Teil davon geht auf den britischen Markt.

Das Unternehmen mit Hauptsitz in Cardiff hat mehr als 450 unmittelbar im Werk angestellte Mitarbeiter und mehrere hundert Subunternehmer in der Umgebung. Es wendet die modernsten Stahlerzeugungs- und Walztechnologien für die Herstellung seiner Produkte an. Vom Stahlschrott als Ausgangsmaterial bis zum Endprodukt sichert das Unternehmen mit seinem Know-how in der Stahlproduktion und modernsten Einrichtungen zur Steuerung der Produktionsanlagen, dass seine Produkte stets von gleich bleibender, zuverlässiger Qualität sind.

Die Mitarbeiterstruktur umfasst insgesamt ca. 900 Arbeitnehmer, davon mehr als 450 Mitarbeiter, die unmittelbar im Unternehmen angestellt sind, sowie 400 Mitarbeiter, die über Subunternehmer-Verträge für das Unternehmen tätig sind. Da das Unternehmen in Bereichen tätig ist, die von der Entwicklung bis zur Produktion reichen, benötigt es Mitarbeiter mit hochspezialisierten Fähigkeiten. Diese reichen bis hin zu der Fähigkeit, modernste Anlagen der Stahlerzeugung, die seit 2003 mit einem Investitionsaufwand von mehr als 200 Millionen £ geschaffen wurden, zu bedienen. Für neue Anlagen und Werkzeuge wurden 150 Millionen £ (220 Millionen Euro) investiert und ca. 50 Millionen £ (73 Millionen Euro) für Schulungen und Arbeitskräfte.

Die Geschäftsbereiche umfassen die Herstellung von warmgewalztem Rippenstahl für den Einsatz als Armierung in Betonbauwerken, Armierungsstahl, Stabstahl für Armierungen, warmgewalztem Flachstahl und U-Profilen. Da das Unternehmen große Mengen unterschiedlicher Stahlerzeugnisse herstellt, sind seine Abnehmer oft als Verteiler an örtliche Verarbeitungs- und Bauunternehmen tätig.

[20] Handelsstabstahl ist ein Produktbereich.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Die Personalabteilung stellt gegenwärtig Arbeitskräfte mit britischer Staatsbürgerschaft ein und gewinnt Mitarbeiter hauptsächlich durch Zeitungsannoncen, Internet-Seiten und Arbeitsvermittlungen. Da aber das Mutterunternehmen ein spanisches Unternehmen ist, gibt es eine Mobilität für gewisse Mitarbeiter zwischen Werken des Konzerns.

Das Unternehmen hat viele Mitarbeiter und strebt ständig danach, deren Qualifikationsniveau auf einem hohen Standard zu erhalten. Man ist sich zwar der Tatsache bewusst, dass es landesweit Schwierigkeiten gibt, ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen, man ist aber mit den vorhandenen Strategien in der Lage dafür zu sorgen, dass stetig Arbeitskräfte mit angemessener Qualifikation in das Unternehmen eintreten[21].

Das am häufigsten auftretende Problem für das Unternehmen besteht in fehlender Erfahrung bei den in jüngerer Zeit eingestellten Mitarbeitern. Für ein großes Unternehmen ist es schwierig, erfahrene Fachleute, insbesondere für die höheren Ebenen, für die Einstellung zu finden. Änderungen der Qualifikationsprofile und -gebiete führen dazu, dass qualifizierte Elektriker und Maschinenbauer dringend benötigt werden und es schwierig ist, diesen Engpass in kurzer Zeit zu überwinden. Um das Problem in den Griff zu bekommen, werden unter anderem mehr Auszubildende für diese speziellen Berufe eingestellt. Um die Arbeitskräfte für die speziellen Unternehmensbedarfe fördern zu können, beschäftigt das Unternehmen mehr Auszubildende.

Wichtiger für das Unternehmen ist aber die Schaffung eines Umfeldes, das die Mitarbeiter dazu bringt, im Unternehmen zu bleiben und ihre speziellen Fähigkeiten weiterzugeben. Fehlende Qualifikationen werden offensichtlich vor allem bei neueingestellten Mitarbeitern festgestellt. Dies ist aber zu erwarten und deshalb tätigt das Unternehmen große Investitionen in das moderne Berufsbildungssystem.

Die Strategie des Unternehmens zur Überwindung des Qualifikationsengpasses besteht also darin, umfangreiche Investitionen zu tätigen und die eigenen Mitarbeiter, die als Auszubildende ins Unternehmen kommen, zu qualifizieren, bis sie Techniker sind, und bei ihnen so die Fähigkeiten zu entwickeln, die für die künftige Entwicklung des Unternehmens benötigt werden.

[21] Unternehmensstrategien zur Anwerbung neuer Mitarbeiter ermöglichen das Anbieten von Facharbeitern, die das Unternehmen benötigt.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Modernes Berufsbildungsprogramm

Um Qualifikationsengpässe zu beseitigen, tätigt das Unternehmen umfangreiche Investitionen in die Berufsbildung und setzt im Rahmen des Weiterbildungssystems ein traditionelles vierjähriges Programm der Berufsbildung (Vocational Education and Training (VET)) um.

Zu Beginn erwerben die Auszubildenden ein Nationales Zertifikat im Maschinenbau als „Technisches Zertifikat“ sowie die Nationalen Berufsbildungsqualifikationen (NVQ) der Ebenen 2 und 3 in einer Mischung von Schulung „außerhalb des Arbeitsplatzes“ an einer Weiterbildungseinrichtung und auch am Arbeitsplatz. Im Rahmen eines entsprechenden Hochschulbildungsprogramms erwerben die Auszubildenden auch ein Nationales Hochschulzertifikat an Hochschulbildungseinrichtungen.

Wissensmanagement

Wissensmanagement spielt bei der innerbetrieblichen Bildung eine Schlüsselrolle. Damit werden Qualifikationslücken innerhalb des Unternehmens geschlossen. Die Auszubildenden arbeiten dabei eng mit Fachkräften zusammen, um zu sichern, dass Fähigkeiten unterrichtet und weitergegeben werden. Das Unternehmen ist stolz auf seine Flexibilität, die darauf zurückzuführen ist, dass die Mehrheit der Mitarbeiter auf diese Weise in einer Reihe von technischen Prozessen und Verfahren geschult ist.

„Umlauf-“Schulung[22]

Das Unternehmen wendet ein System des „Umlaufes“ an, bei dem die Auszubildenden für eine bestimmte Zeit in einem bestimmten Bereich tätig sind und dann in einen anderen Bereich gehen, um mit den jeweils angewendeten Prozessen vertraut zu werden. Dieses System wird während der gesamten Ausbildung angewandt.

Schulung auf allen Qualifikationsebenen und Förderung der Ständigen Beruflichen Entwicklung (Continual Professional Development, CPD)[23]

Wie bei einem Industrieunternehmen dieser Größe und mit diesem Ausstoß zu erwarten, reicht die Bandbreite der Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter

---

[22] Anm. d. A.: Im englischen Original wurde der Begriff „Carousel“ Training verwandt.

[23] Der Ausdruck CPD beschreibt die persönlichen Schulungsziele und Zielvorstellungen, die jemand besitzt. Dies kann sich von einem innerbetrieblichen Kurs z.B. über Arbeitssicherheit bis hin zu Qualifizierungen der Niveaustufe 4 (Diplom usw.) erstrecken.

von Produktionsarbeitern der Qualifikationsebene 2 bis hin zu Diplomingenieuren der Ebene 5.

Die weitere innerbetriebliche Bildung erstreckt sich auf CPD für diejenigen Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten in unterschiedlichen Berufsbildungskursen und maßgeschneiderten Fachausbildungen entwickeln wollen.

Unternehmen 2

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Das Unternehmen verfügt über umfassende Erfahrungen in der Entwicklung und Herstellung unterschiedlichster Ausrüstungen - von „schlüsselfertigen“ Anlagen einschließlich der maschinentechnischen und elektrischen Sanierung und Modernisierung vorhandener Anlagen bis hin zur Herstellung und Anpassung entsprechender Baugruppen und Chargen.

Das Unternehmen ist auf die Herstellung, Bearbeitung und Montage einzelner Bauteile und kompletter Baugruppen mit einem Gewicht bis zu 20 Tonnen spezialisiert. Das Unternehmen hat umfangreiche Investitionen in moderne Werkzeugmaschinen einschließlich CNC-Fräs- und -Bohrmaschinen getätigt. Um die Investitionen in Maschinen und Arbeitskräfte zu realisieren, hat das Unternehmen die BIS-Zertifizierung gemäß EN ISO 9001 erworben.

Die Geschäftsfelder des Unternehmens erstrecken sich auf die Reparatur, Überholung und Sanierung vieler technischer Baugruppen. Das Unternehmen benötigt hoch qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter. Deren Tätigkeiten reichen von der Anwendung der neuesten computergestützten Herstellungsverfahren (CAM), über die spanende Bearbeitung von Teilen bis hin zu Montage und Schweißen. Die wichtigsten Produktionsbereiche sind die Abteilungen für spanende Bearbeitung, Montage und Fertigung.

Zu den Auftraggebern gehören Stahlwerke, Kraftwerke, die Papier- und die chemische Industrie. Ein wichtiger Bestandteil der Leistungen ist der Einbau und die Reparatur von Getrieben für Schwermaschinen - in der Regel am Standort des Auftraggebers.

Gegenwärtig hat das Unternehmen 40 Mitarbeiter in der Produktion, die verschiedene Aufgaben bei der Bearbeitung und Wartung erfüllen. Es werden auch Fachkräfte für die Tätigkeit in einem nahegelegenen Werk für Stahlbearbeitung als Subunternehmer eingestellt. Das Unternehmen hat 12 Mitarbeiter in der Verwaltung, 3 in der Personalabteilung und 4 im Verkauf.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Die Qualifikationen der Mitarbeiter, ihr technisches Wissen und ihre Erfahrungen werden sehr hoch geschätzt. Es werden Fähigkeiten wie Gewindeschneiden benötigt und es gibt Initiativen für die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter mittels Wissensmanagement. Damit will man sich in die Lage versetzen, den Kundenanforderungen in diesem wichtigen Geschäftszweig zu entsprechen. Viele

der Facharbeiter im Unternehmen nähern sich dem Ruhestand und in den kommenden fünf Jahren wird es zu einem akuten Mangel an erfahrenen Maschinenbedienern kommen.

Die Mehrheit der Mitarbeiter ist schon sehr lange im Unternehmen und gilt als hochqualifiziert - bis zum Techniker der Ebene 3.

Es ist Teil der Unternehmenspolitik, dass alle neueingestellten Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit an einer innerbetrieblichen Schulung zum Gesundheits- und Arbeitsschutz teilnehmen. Allerdings scheint die Schulung der Mitarbeiter im Allgemeinen „reaktiv“ zu sein, d.h. es werden „innerbetriebliche“ Schulungen durchgeführt, wenn es erforderlich wird, die Qualifikation der Mitarbeiter auf bestimmten Gebieten weiterzuentwickeln.

Die zurzeit im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter haben langjährige Erfahrung mit konventionellen Verfahren, aber aufgrund der Altersstruktur der Fachkräfte besteht die Gefahr, dass dem Unternehmen Fähigkeiten verloren gehen. Dies hat zu einer Änderung der Qualifikationsstrategie und einer Investition in die berufliche Bildung geführt. Dabei sollen junge Leute von erfahrenen Mitarbeitern geschult werden, so dass die hohen Qualifikationen, die speziell für diesen Tätigkeitsbereich erforderlich sind, weitergegeben werden.

Die Personalabteilung hat versucht, Fachkräfte zu finden, aber auf dem Arbeitsmarkt stehen Arbeitskräfte mit diesen speziellen Qualifikationen nicht zur Verfügung. Das Problem scheint darauf zurückzugehen, dass örtlich ansässige Maschinenbauunternehmen im Laufe der Jahre geschlossen wurden und die entsprechenden Fachkräfte andere berufliche Laufbahnen eingeschlagen haben.

Viele der an einer Weiterbildung interessierten Arbeitskräfte erhielten die Möglichkeit dazu und konnten im Rahmen einer „berufsbegleitenden“ Ausbildung die erforderlichen Fähigkeiten erwerben, dies war jedoch nicht mit formeller Bildung verbunden.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Das Unternehmen wendet drei Strategien an, um die Qualifikationsengpässe zu überwinden und die festgestellten Lücken zu schließen. Diese Strategien beruhen vor allem auf den folgenden Grundlagen:

Modernes Berufsbildungsprogramm

Die Qualifikationsstrategie des Unternehmens besteht darin, Auszubildende einzustellen und Kontakte zu Studenten aufzunehmen, die schon an einem Weiterbildungskurs in Maschinenbau teilnehmen. Man ist der Meinung, dass es wichtig ist, dass die Jugendlichen schon ein Interesse an dem Gebiet beweisen. Die

Bildungseinrichtung kann dem Unternehmen entsprechende Auszubildende empfehlen, da es ihm Personen zuführt, die schon grundlegende Qualifikationen im Maschinenbau erworben haben und im Unternehmen weiter geschult werden können.

Es besteht der Anspruch, flexible[24] Arbeitskräfte zu bilden, die ihre Fähigkeiten weiter ausbauen, um den Anforderungen der Auftraggeber gerecht zu werden und das Unternehmen ist stolz darauf, dies zu tun.

Der Nationale Qualifikationsrahmen (NQF) scheint die Anforderungen des Unternehmens an die berufliche Bildung seiner Auszubildenden gegenwärtig zu erfüllen. Mit ihm werden die Grundlagen gelegt, von denen ausgehend im Unternehmen „berufsbegleitende" Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden können, damit die Qualifikationen der Auszubildenden den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen.

Berufliche Weiterentwicklung

Die Weiterbildung innerhalb des Unternehmens beruht auf einem Plan zur Beruflichen Weiterentwicklung (CPD) und ist nur in Teilen vorhanden, und zwar, sofern Mitarbeiter Interesse an der eigenen Entwicklung zeigen und dieses den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht. In solchen Fällen bezahlt das Unternehmen den jeweiligen Mitarbeitern die Teilnahme an Abendkursen. Diese Kurse reichen von Schulungen im computergestützten Zeichnen (CAD) über Bedienung von CNC-Maschinen bis hin zu höheren Abschlüssen in Betriebswirtschaft.

Wissensmanagement

Im Unternehmen spielt Wissensmanagement beim Transfer von Wissen von den älteren und erfahrenen Mitarbeitern zu den jüngeren und weniger erfahrenen Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Das Unternehmen ist jetzt dabei, ein umfassenderes Berufsbildungsprogramm einzuführen, mit dem gesichert werden soll, dass im Unternehmen vorhandenes Fachwissen nicht verlorengeht.

Die Strategie des Unternehmens zur Überwindung des Qualifikationsengpasses besteht also darin, umfangreiche Investitionen zu tätigen und die eigenen Mitarbeiter, die als Auszubildende ins Unternehmen kommen, zu qualifizieren, bis sie Fachkräfte sind, und bei ihnen so die Fähigkeiten zu entwickeln, die für die künftige Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung sind.

[24] Flexibel meint in diesem Zusammenhang, dass das Individuum zur Ausführung vieler Aufgaben innerhalb der Organisation fähig ist.

Unternehmen 3

Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Unternehmen 3 wurde 1993 als britische Niederlassung der Soehner-Gruppe gegründet. Es ist damit Teil eines großen Unternehmens mit einer langen Tradition als Zulieferer der weltweiten Automobilindustrie.

Das Unternehmen hat etwa 230 Mitarbeiter und ist in Tonyrefail im Rhondda-Tal ansässig. Es stellt Spritzgussformen her und hat sich insbesondere auf die Herstellung und Bearbeitung von Metallteilen für die Automobilindustrie spezialisiert. Mit der im Unternehmen angewandten Technologie werden sowohl Metall- als auch Kunststoffteile mit einer Reihe von elektrischen, strukturellen und mechanischen Eigenschaften hergestellt.

Die Mitarbeiterstruktur des Unternehmens besteht aus etwa 10 % Verwaltungsangestellten und 90 % Produktionsmitarbeitern. 50 % der Mitarbeiter sind Facharbeiter und Bediener der Ebene 2, alle übrigen sind Facharbeiter der Ebenen 3 und 4. Laut einer Prognose nimmt der Bedarf nach höher qualifizierten Arbeitskräften zu aufgrund der stärkeren Automatisierung und fortschreitenden Innovation des Produktionsprozesses.

Die Produkte des Unternehmens werden national und international in vielen unterschiedlichen Bereichen eingesetzt, darunter in der Automobilindustrie, in Haushaltgeräten, Sanitäreinrichtungen, Medizintechnik, Elektronik, Kommunikationstechnik und Elektrotechnik.

Situation und Probleme im Bezug auf den Fachkräftemangel

(Was sind die Problemfelder des Unternehmens, Woran und Wie zeigt sich der Fachkräftemangel)

Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Arbeitskräften und Qualifikationslücken bei vorhandenen Mitarbeitern

Das Unternehmen ist an seinem Standort respektiert und gilt als guter Arbeitgeber was Löhne und Arbeitsbedingungen angeht. Demzufolge scheint es nicht schwierig zu sein, neue Mitarbeiter zu finden, da das Unternehmen auch wirksame Strategien entwickelt hat, um einen Fachkräftemangel und Qualifikationslücken bei den vorhandenen Mitarbeitern durch innerbetriebliche Maßnahmen zu bekämpfen.

Wie bei den meisten großen Unternehmen werden gut geplante und geführte Maßnahmen durchgeführt, um die bei den Mitarbeitern schon vorhandenen Fähigkeiten effektiv einzusetzen und vorhandene Mitarbeiter auf unterschiedliche Art und Weise weiterzuqualifizieren.

Viele potentielle Mitarbeiter bewerben sich um freie Stellen, von denen sie durch Mund-zu-Mund-Propaganda erfahren haben. Dies ist auch Ausdruck des guten

Rufes, den das Unternehmen in der Region hat. Wenn spezielle Fachkräfte gefunden wurden, deren Fähigkeiten und Erfahrungen genau den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen, werden auch "Anwerbemaßnahmen" ergriffen.

Handlungsansätze für Maßnahmen/Initiativen zur Reduzierung/ Vermeidung des Fachkräftemangels auf Facharbeitsebene

Die Struktur und Strategie der Qualifikationsmaßnahmen des Unternehmens ist auf die Beseitigung des Fachkräftemangels und von Qualifikationslücken gerichtet.

Moderne Berufsbildung

Jedes Jahr wird eine kleine Anzahl von Auszubildenden eingestellt, um einen stetigen Zugang ausreichend qualifizierter Mitarbeiter für die Produktion zu sichern.

Die Auszubildenden nehmen in Teilzeit an Schulungen für das Erreichen von Ebene 2 des NVQ-Systems und einer C&Gs Craft Qualification[25] teil. Damit erwerben sie praktische Kenntnisse im Unternehmen in Verbindung mit formeller praktisch orientierter Bildung innerhalb des FE-Systems.

Dieses Modell ist fest verankert in der beruflichen Bildung junger Auszubildender auf nationaler Ebene, die die Möglichkeit haben, von der Ebene 2 der NVQ zur Ebene 3 des NVQ, die im allgemeinen dem Status eines Technikers entspricht, weiterzugehen. Mittels dieser Strategie wird gesichert, dass das Unternehmen stets Mitarbeiter mit den in der Produktion benötigten Qualifikationen entwickelt.

Nachfolgeregelung[26]

Das Unternehmen unternimmt zielgerichtete und systematische Anstrengungen, um die Mitarbeiter zu individuellen Anstrengungen für ihre Weiterentwicklung anzuspornen und zu sichern, dass die Kontinuität bei der Besetzung von Schlüsselpositionen, einschließlich der Unternehmensleitung und bei den technischen Fachkräften, durch eine geregelte Nachfolge gewährleistet ist.

In ihrer Bildungsstrategie legt das Unternehmen Wert auf die National Vocational Qualifications (NVQ) in Verbindung mit den bei City & Guilds, BTEC und an Hochschulen zu erwerbenden technischen beruflichen Qualifikationen. Alle Mitarbeiter, die Interesse zeigen am Ausbau ihrer Qualifikation und der Entwicklung neuer Fähigkeiten, die für das Unternehmen von Nutzen sind, erhalten Unterstützung. Für Maschinenbaustudenten werden Ausbildungsmöglichkeiten angeboten und es werden Plätze für Auszubildende in kaufmännischen Berufen, als

---

[25] C&GS - City and Guilds: entspricht ungefähr der IHK-Ausbildung in Deutschland.

[26] Dieser Ausdruck beschreibt eine Förderungspolitik bestehender Mitarbeiter zur Erreichung höherer Positionen innerhalb des Unternehmens.

Mechatroniker, technische Zeichner, Gussformtechniker und Präzisionswerkzeugmacher angeboten.

Dies ist ein wesentlicher Bestandteil der Strategie für die Nachfolgeregelung, mit der gesichert werden soll, dass innerhalb der Struktur des Unternehmens Fähigkeiten entwickelt und weitergegeben werden. Für das Unternehmen stellen die Auszubildenden die wichtigste Form der Nachwuchsfachkräftegewinnung dar.

Wissensmanagement

Andererseits werden Qualifikationslücken innerbetrieblich durch traditionelle Weiterbildung der Mitarbeiter geschlossen. Dabei erwerben sie Fähigkeiten und werden mit Verfahren vertraut gemacht, bei denen die Gefahr besteht, dass sie verloren gehen, wenn das Unternehmen den Bedarf nicht erkennt und entsprechend reagiert. Diese Art des Wissensmanagements wird als traditionelle, von vielen angewandte Methode der Weiterbildung von Mitarbeitern angesehen und wurde schon immer angewandt.

Mit Hilfe des Wissensmanagements werden Erfahrungen bei der Herstellung von Hochtechnologieprodukten an die Auszubildenden und andere Mitarbeiter, die einen Weiterbildungsbedarf haben, weitergegeben. Der Bedarf daran ist gestiegen, da neue Produkte und Prozesse, die mit großen Investitionen in IT und Steuerungstechnik verbunden waren, entwickelt wurden. Damit entstand der Bedarf an entsprechenden Mitarbeiterschulungen.

Aufgrund der Automatisierung des Produktionsprozesses und der Verflechtung von Computertechnik und Produktion wurde es nötig, Mechatroniker auszubilden. Um diese spezielle Qualifikationslücke zu schließen, stellte das Unternehmen fest, welche Mitarbeiter ein Interesse daran gezeigt hatten, sich auf diesem Fachgebiet weiterzuentwickeln und wird die Weiterbildung dieser Personen vollumfänglich unterstützen.

Alle Mitarbeiter sind verantwortlich für die Qualität der den Kunden gelieferten Produkte und Leistungen. Aus diesem Grund ist die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter von größter Bedeutung. Bei der Einstellung von Fachkräften spielt deren technisches Fachwissen eine wesentliche Rolle.

Leistungsbewertungssystem

Leistungsbewertungen stellen für das Unternehmen ein wichtiges Werkzeug zur effektiven Einschätzung des Schulungsbedarfs der Mitarbeiter und des Umgangs damit dar, da sie die Entwicklung der Mitarbeiter gewährleisten, zur Verbesserung der Leistung des Unternehmens beitragen und den Geschäftsplan beeinflussen.

In der Regel werden die Leistungen aller Mitarbeiter einmal jährlich durch die unmittelbaren Vorgesetzten eingeschätzt. Durch diesen Prozess wird die Unternehmensführung in die Lage versetzt, Standards zu überwachen, festzustellen,

welcher Schulungsbedarf bei den einzelnen Mitarbeitern besteht und eine Analyse und Planung für den Schulungsbedarf im Unternehmen zu erstellen.

Das Unternehmen wendet diese Strategie an, um die Mitarbeiter an die Firma zu binden und eventuelle Qualifikationslücken zu schließen und gleichzeitig, um die Motivation, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter zu verbessern. Leistungseinschätzungen gelten als grundlegende Werkzeuge für die Planung der beruflichen Entwicklung und Nachfolgeregelung und das Unternehmen betrachtet sie als Bestandteil der Strategie zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und zum Schließen von Qualifikationslücken, indem die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter besonders angesprochen werden.