

Betriebs Check Handwerksbetrieb in Köln

Diese Unterlage ist nur im Zusammenhang mit dem mündlichen Vortrag vollständig; die isolierte Nutzung einzelner Darstellungen kann zu Missverständnissen führen.

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Dr. Jan Henrik Enß,
Sandra Mortsiefer M.A.

Dr. Mortsiefer Management Consulting GmbH, Richmodstr. 13, 50667 Köln
Telefon (0221) 2726986, Telefax (0221) 2726961

Stand: 28.6.2006

Gliederung

1. Informationen
2. Personalplanung und -entwicklung
3. Neue Märkte und Dienstleistungen
4. Maßnahmen und Handlungsfelder
5. Ideenmanagement
6. Benchmarks und Beispiele

1. Informationen Handwerksbetrieb aus Köln

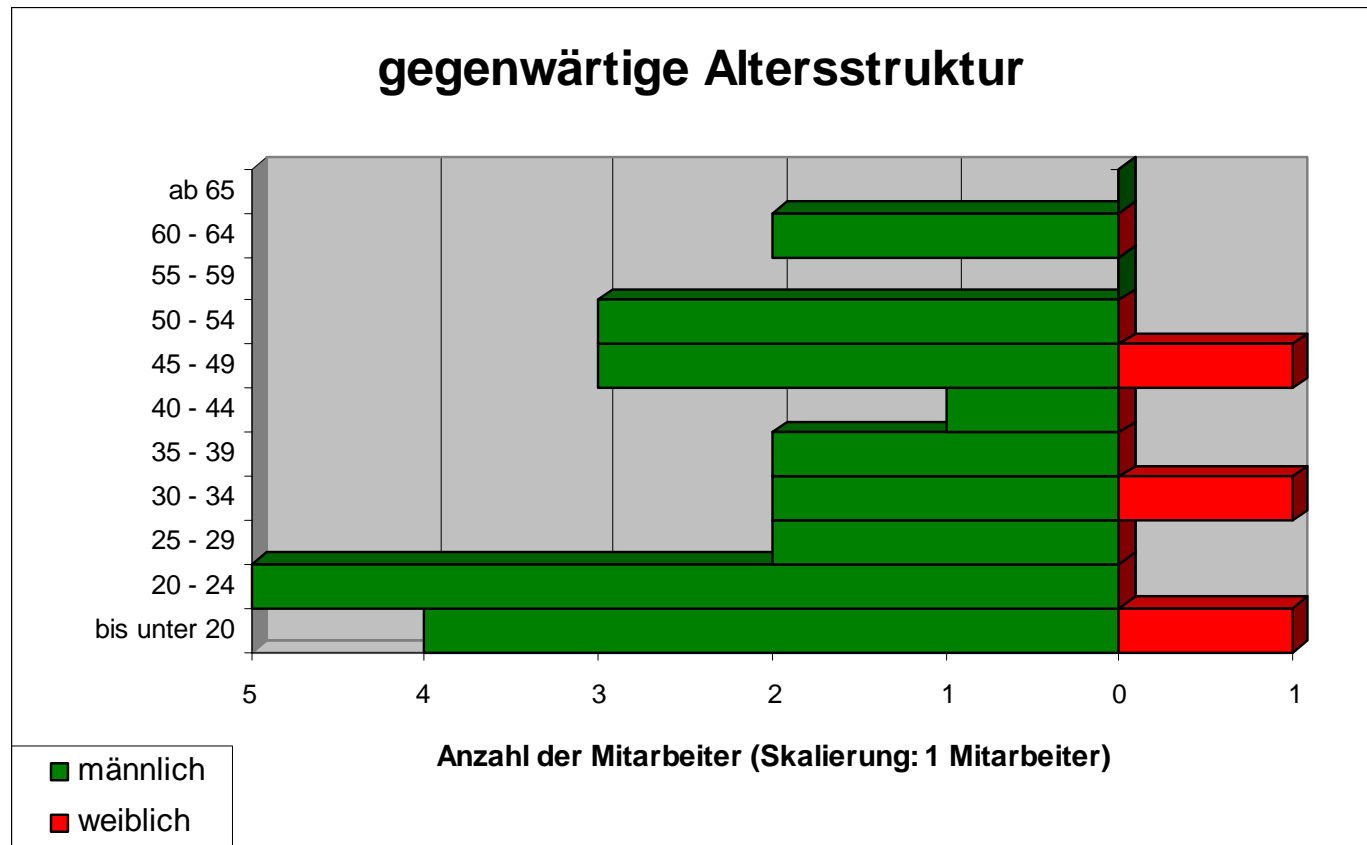
Informationsquellen:

- Persönliche Gespräche mit dem Geschäftsführer
- Personalstrukturdaten Übermittlung/Austausch
- Analyse der Personalstrukturdaten mittels ABAS

1. Informationen Handwerksbetrieb aus Köln

Branche:	Handwerk
Umsatz:	1,5 Mio € p.a.
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (MA):	27, davon 9 Auszubildende
Anteil Mitarbeiterinnen:	3 (= 11 %)
MA über 50 Jahre:	5

1. Informationen Handwerksbetrieb aus Köln Altersstruktur aller MA 2006



Durchschnittsalter:
38,3 Jahre

Anzahl:

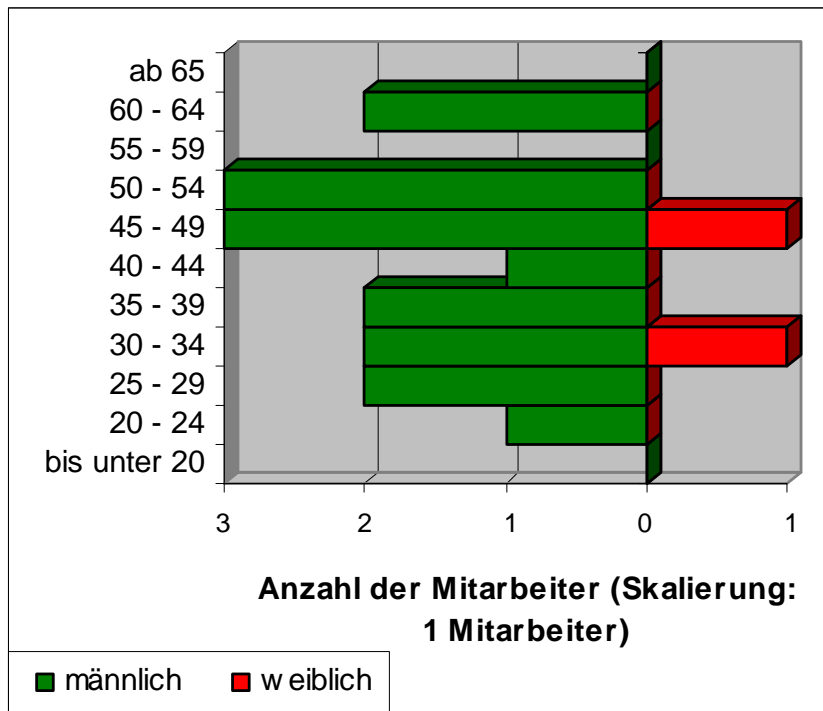
männlich: 24

weiblich: 3 (=11%)

Gesamt: 27

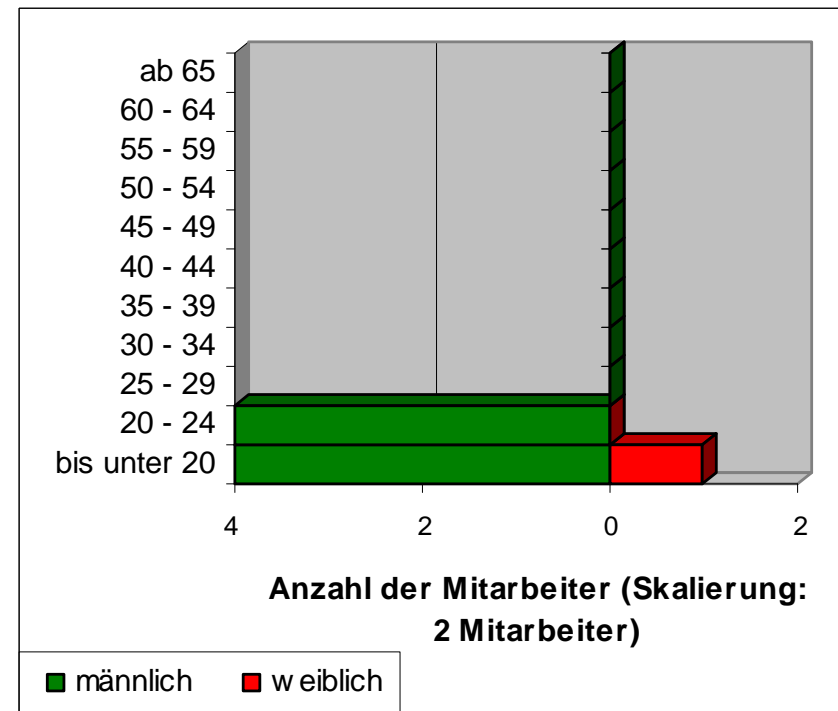
1. Information Handwerksbetrieb aus Köln MA und Auszubildende

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen



Durchschnittsalter: 41,9 Jahre
Anzahl: 18

Auszubildende



Durchschnittsalter: 19 Jahre
Anzahl: 9

2. Personalplanung und -entwicklung

- Der Handwerksbetrieb betreibt eine systematische Personalplanung gekoppelt an die Geschäftsplanung
- In den letzten 3 Jahren hat ein Personalabbau von 56 auf 27 MA statt gefunden
- Der Handwerksbetrieb setzt auf eine starke Ausbildung (9 der 27 MA sind Auszubildende) und bildet über den eigenen Bedarf hinaus aus
- Die Ausbildung dauert im Schnitt 3,5 Jahre, die Schulausbildung findet dabei in einzelnen Blöcken statt, was den Einsatz der Auszubildenden in Betrieb vereinfacht
- Es wird zunehmend schwerer geeignete Kandidaten für Ausbildungsplätze zu finden

2. Personalplanung und -entwicklung

- Es werden sowohl Schulungen von Zulieferern, als auch anderen, unabhängigen Veranstaltern durchgeführt
- Diese Weiterbildungen haben eher einen Workshopcharakter und entsprechen nicht mehr dem „Frontalunterrichtsprinzip“
- Da die MA die Notwendigkeit der Schulungen für die alltägliche Arbeit sehen, sind Sie bereit diese in Form von „After *workshops*“ teilweise nach Feierabend durchzuführen
- Art und Zeitpunkt der Schulung orientiert sich dabei an einer strategischen Planung der Tätigkeiten in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern. So sind beispielsweise 2-3 MA im Bereich Bustechnik geschult
- In Zusammenarbeit mit der IKK werden Gesundheitspräventionsmaßnahmen, wie eine Rückenschule für die MA angeboten

2. Personalplanung und -entwicklung

- Eine von Mitte der 90er Jahre eingeführte Kapitalbeteiligung der MA wurde auf Grund veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen wieder abgeschafft
- Incentives bis zu einem Gegenwert von 43€ pro MA und Monat als Motivationsinstrument
- Mitarbeitergespräche werden bedarfsweise geführt, ein regelmäßiger Turnus von ca. 2 / Jahr erscheint der Geschäftsführung sinnvoll
- Für die einzelnen MA liegen Beurteilungsbögen vor

4. Maßnahmen und Handlungsfelder

4.1 Gesundheit am Arbeitsplatz

Problem:

Neben der Überwachung des Gesundheitszustandes der MA sind Präventionsmaßnahmen zum Gesundheitserhalt der MA und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der MA entscheidend. Der Handwerksbetrieb arbeitet hier bereits mit der IKK im Bereich von Präventionsmaßnahmen zusammen, so wird den MA 3 Mal eine Rückenschulung durch einen Trainer der IKK angeboten. Dieses Angebot nehmen auch alle MA an.

Dennoch wären ein kontinuierliche Maßnahmen zum Gesundheitserhalt als zusätzliche Maßnahme wünschenswert.

Lösung:

Die MA sollten verstärkt zum Thema kontinuierliche Gesundheitsförderung informiert und beraten werden. Insbesondere muss den MA die Eigenverantwortung und der persönliche Nutzen bei dem Erhalt ihrer Gesundheit verdeutlicht werden. Eine Unterstützung bei der individuellen Gesundheitsförderung könnte als Incentive verstanden werden.

4. Maßnahmen und Handlungsfelder

4.1 Gesundheit am Arbeitsplatz

Rahmenbedingungen:

Die Geschäftsführung sollte überprüfen welche Leistungen und Beratungsangebote Krankenkassen über die Rückenschule hinaus für Unternehmen anbieten.

Darüber hinaus könnte der Verfügungsrahmen für Incentives von 43 € pro MA und Monat (teilweise) für gesundheitserhaltende Maßnahmen eingesetzt werden. Denkbar wären hier eine anteilmäßige Beteiligung an der Mitgliedschaft in einem Sportverein, Fitnessstudio oder Dauerkarte eines Schwimmbades. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass ein Mindestmaß an gesundheitsfördernder Sportarten ausgeübt wird.

5. Empfehlung: Einführung eines Ideenmanagement

Der demografische Wandel betrifft nicht nur die zukünftige Personalplanung, sondern auch die zukünftigen Absatzmärkte, die sich ebenso wie der Arbeitsmarkt verändern werden. Der Handwerksbetrieb stellt sich hier bereits auf zukünftige Absatzmärkte ein. Der Geschäftsführer nimmt an einer Fortbildung zum Thema Bau barrierefreier Wohnung teil.

Aber auch darüber hinaus gibt es die Möglichkeit Impulse für eventuelle neue Produkte oder Dienstleistungen zu bekommen. Die MA des Handwerksbetriebs haben naturgemäß direkten Kundenkontakt und können im direkten Gespräch mit den Kunden deren speziellen Bedarf an Produkten erfragen. Die MA verfügen somit hinsichtlich der Kundenbedürfnisse über wesentliche Kundeninformationen, die für die Ausweitung und Modifikation der bestehenden Produkt- und Serviceangebot des Handwerksbetriebs genutzt werden sollten.

5. Empfehlung: Einführung eines Ideenmanagement

Aus diesem Grund sollte den MA die Möglichkeit gegeben werden, Anregungen für Verbesserungen oder etwaigen Veränderungen des Produkt- oder Serviceangebotes zu leisten. Hierzu sollte ein Ideenmanagement in Kombination mit einem Belohnungssystem aufgebaut werden, dass die MA motiviert, sich aktiv an Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu beteiligen. Eine Möglichkeit hierzu bieten Vorschlags- oder Ideenzettel, die die MA ausfüllen können, sobald sie eine Idee haben oder ihnen gegenüber Kundenwünsche geäußert wurden (siehe nachfolgenden Entwurf). Diese Ideenzettel sollten gesammelt und regelmäßig von der Geschäftsführung nach umsetzbaren Ideen geprüft werden (ggf. auch in Kombination einer Mitarbeiterbesprechung). Die besten Ideen könnten belohnt werden (z. B. mit einem Tag Sonderurlaub, Gutscheine für Veranstaltungen etc.). Auf diese Weise könnte einerseits die Mitarbeitermotivation erhöht werden, da jeder MA die Möglichkeit hat, durch seinen Vorschlag Veränderungen in dem Unternehmen herbeizuführen. Andererseits könnten durch das Wissen der MA frühzeitig Entwicklungen mit großer Marktnähe herbeigeführt werden.

5. Empfehlung: Einführung eines Ideenmanagement – Entwurf „Ideen-zettel“

Mein Vorschlag	
Name	
Bereich	Verbesserungsvorschlag/ Anregung
Verbesserung der Arbeitsabläufe/ -organisation	Mir ist aufgefallen, dass
	Dieses könnte verbessert werden durch
Verbesserung/ Erweiterung des Produkt- oder Serviceangebotes	Mir ist aufgefallen, dass
	Dieses könnte verbessert werden durch

6. Benchmarks

Vor dem Hintergrund der Positionierung erscheint es sinnvoll, einen Blick auf den Wettbewerb zu werfen.

Auf der Internetseite www.good-practice.org gibt es zu diesem Thema eine Onlinedatenbank. Dort können Unternehmen gegenseitig Erfahrungen austauschen. Es ist möglich auch die Ergebnisse des Betriebs Checks Ihres Unternehmens dort zusätzlich zu veröffentlichen.

Weitere Ausführungen und Beispiele finden sich auf der Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), der auch die folgenden Beispiele entnommen worden sind, unter:

<http://www.inqa.de/>

Praxisbeispiel 1

Entwicklung von Strategien zum Erhalt der Leistungsfähigkeit bei Heizungs- und Sanitärfachkräften - Kompetenz zum Nutzen des Unternehmens

Im Vorgriff der durch die demografische Entwicklung zu erwartenden Probleme hat das anhaltinische Handwerksunternehmen Schumann und Schulze Haustechnik die Betriebsorganisation optimiert und die Entwicklungsmöglichkeiten älter werdender Belegschaften verbessert.

Bei Schumann und Schulze Haustechnik GmbH & Co. KG wird es in den nächsten Jahren zu einer Überalterung im gewerblich-technischen Bereich kommen. 80 % der Beschäftigten werden älter als 35 Jahre sein. Die Mitarbeiterfluktuation von Fachkräften ist auf Grund der hohen psychischen und physischen Belastungen oder der geringen persönlichen Perspektiven im Unternehmen hoch. Auszubildende waren oftmals ungeeignet und brachen die Ausbildung ab.

Im Rahmen der "Demografieinitiative" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erhielt das Unternehmen aus Sachsen-Anhalt die Möglichkeit diese Problematik praxisnah zu analysieren und gemeinsam mit den Arbeitnehmern und externen Beratern Lösungsansätze zu erarbeiten.

Dazu wurde folgendes unternommen:

- Im Rahmen der individuellen Laufbahngestaltung wurden gemeinsam mit jedem MA Entwicklungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Kenntnisse, Fertigkeiten, Bedürfnisse und Wünsche erarbeitet und ein Qualifizierungsplan erstellt.
- Führungskräfte und Inhaber wurden in Seminaren zu den Themen Personalrekrutierung, Mitarbeitergespräche und Optimierung der Betriebsorganisation geschult .
- Für alle anderen Beschäftigten wurde das Fachwissen durch externe Seminare zu den Themen "Kundendienst", "Neue Technologien auf dem Gebiet Abwasser und Wassers" und "Senioren- und behindertengerechte Installation" erweitert.
- Die Montage -Teams wurden in altersgemischte Teams umstrukturiert.
- Es wurden Hebe- und Tragehilfen angeschafft.
- Ein Monteur, der bisher auf Baustellen tätig war, wurde um deren körperliche Belastungen zu reduzieren zum Kundendienstmonteur umgeschult.
- Die Angebotspalette des Unternehmens wurde zu senioren- und behindertengerechte Installationsdienstleistungen erweitert.

Praxisbeispiel 1

Entwicklung von Strategien zum Erhalt der Leistungsfähigkeit bei Heizungs- und Sanitärfachkräften - Kompetenz zum Nutzen des Unternehmens

Ergebnisse

- Erweiterung der Methoden- und sozialen Kompetenz der Führungskräfte
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verbesserung der Motivation, insbesondere die der älteren MA

Erfolgsfaktoren

- speziell auf den Bedarf zugeschnittene Qualifizierungsangebote
- kurzfristige Verfügbarkeit der Berater
- Einbeziehung aller MA

Hemmende Faktoren

- zeitliche Probleme, denn das Tagesgeschäft erschwert die konsequente Umsetzung der Maßnahmen
- hohe Freistellungskosten