

## Fachkräftenachwuchs gewinnen und halten – wie kann das gelingen?

Ein Gastbeitrag von Clivia Conrad, Bundesfachgruppenleiterin Wasserwirtschaft, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di



© ver.di

Mehrere Jahrzehnte lang hatten die Unternehmen die Wahl: Sie konnten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und anderen Stellen darauf zählen, dass es zahlreiche Bewerbungen gab und fast immer mehrere geeignete Bewerberinnen und Bewerber darunter waren. Das verändert sich gerade.

Aus höchst unterschiedlichen Gründen gibt es weniger Bewerbungen. In Mecklenburg-Vorpommern leben überhaupt nur noch wenige junge Menschen. In Thüringen weiß so mancher nicht, dass es auch wohnortnah eine Berufsperspektive gibt und bewirbt sich gleich in Hessen oder Bayern. Die ländlichen Gebiete leiden unter der Großstadtlust junger Leute und in den Ballungsräumen bewerben sich die Nachwuchskräfte eher bei den großen Industrieunternehmen.

Die Zahl der Schulabgänger\*innen nimmt aus demographischen Gründen ab. Und ein wachsender Anteil davon strebt direkt ein Studium an – vielleicht, weil die Eltern Sorge haben, dass eine Berufsausbildung nicht gut genug ist.

In dieser angespannten Situation muss die Branche besonders viele Stellen besetzen. Von den circa 100 000 Beschäftigten in der deutschen Wasserwirtschaft wird bis 2025 etwa ein Drittel in Rente gehen. Der sozialverträgliche Personalabbau in den letzten 25 Jahren hat zu hohen Altersdurchschnitten in den Belegschaften der öffentlichen Unternehmen geführt. Auch in der Wasserwirtschaft sind seither nur wenige junge Leute eingestellt worden. Wo welche Menschen gebraucht werden, hat unter anderem der DVGW untersucht.

Was die Lage noch zuspitzt: Auch in anderen Branchen werden in den nächsten Jahren große Teile der Belegschaft in Rente gehen. Die Wasserwirtschaft konkurriert mit ihnen um dieselben Köpfe.



© Berliner Wasserbetriebe / Malte Jäger

## Situation jetzt analysieren

Man könnte denken, dass eine solche Konkurrenz uns als Gewerkschaft zugutekommt, indem wir bessere Tarifverträge durchsetzen können. Und man könnte sich deshalb fragen, warum eine ver.di-Sekretärin solch einen Artikel schreibt.

Zum einen wollen wir verhindern, dass unsere Kolleginnen und Kollegen, die im Betrieb bleiben, einer noch größeren Arbeitsverdichtung ausgesetzt werden. Die frei werdenden Stellen sollen schnell mit qualifizierten Fachkräften nachbesetzt werden. Zum anderen sind wir große Verfechter der öffentlichen Daseinsvorsorge. Unsere Dienstleistungen müssen jederzeit sicher, nachhaltig und günstig erbracht werden. Das ist nur mit genug qualifiziertem Personal möglich. Vielleicht kann ein Autobauer die Produktion einstellen, wenn nicht genug Fachkräfte da sind. Ein Unternehmen der Wasserwirtschaft kann und darf das nicht.

Einige Wasserwirtschaftsunternehmen beschäftigen sich schon länger mit der Frage, wie sich ihre Belegschaft entwickelt und welche Maßnahmen nötig sind, um die Personalnachfolge qualitativ und quantitativ gut zu meistern. Sie bilden bereits aus, stellen ein oder entwickeln Kolleginnen und Kollegen aus dem Betrieb weiter für künftige Aufgaben.

Viele andere Unternehmen arbeiten daran noch nicht – sie sollten jetzt unbedingt ihre konkrete Situation analysieren. Denn von dem Moment, in dem der Nachwuchsbedarf erkannt ist, bis zu dem Tag, an dem die neue Fachkraft übernehmen kann, vergehen in dualen Ausbildungsberufen rund fünf Jahren, in Berufen mit Studienabschluss etwa sieben Jahre.

Die sondergesetzlichen Verbände in NRW beispielsweise haben sich tarifvertraglich verpflichtet, diese Analyse regelmäßig und qualifiziert durchzuführen (siehe Infokasten).

Aber auch ohne Tarifvertrag ist eine solche Analyse unbedingt nötig – darauf weist zum Beispiel auch der DWA-Themenband Personalmanagement hin.

## Die richtige Ansprache

Die Analyse ist auch wichtig für die richtige Ansprache der Zielgruppe. Nur wenn klar ist, wen ich gewinnen möchte, kann ich die passende Sprache und den richtigen Ort für die Suche wählen.

Nicht jede Persönlichkeit passt zu jeder Aufgabe. Das hat das Sinus-Institut in seinen Jugendstudien sehr plastisch herausgearbeitet. Diese Erkenntnisse können hilfreich sein bei der treffenden Formulierung von Stellenausschreibungen. Wer Fachkräfte für Rohr-, Kanal- und Industrieservice ausbildet, weil diese dringend und dauerhaft gebraucht werden, sollte nicht nach einer Person suchen, die kreativ und karriereorientiert ist. Denn diese Person würde alsbald nach neuen Herausforderungen suchen. Während für die Entwicklung von Digitalisierungsschritten nicht eine bodenständige Person, sondern eher eine risikofreudige zu suchen wäre.

Es gibt junge Leute, die den größten Wert auf gute Bezahlung legen. Sie würden ihre Entscheidung für oder gegen eine Stelle vom Entgelt abhängig machen. Es gibt gleichzeitig solche, die natürlich auch ihre Miete bezahlen müssen, aber eine sinnvolle Aufgabe noch wichtiger finden. Für andere ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie das Wichtigste oder sie wollen

## HINTERGRUND: TARIFVERTRAG WW NRW

Im Tarifvertrag über Arbeit und Demografie in Wasserwirtschaftsbetrieben in Nordrhein-Westfalen heißt es in § 2 Demografieanalyse:

Der Arbeitgeber erstellt bis zum 31. Dezember 2013 eine Demografieanalyse. Diese umfasst eine Ist-Analyse der Altersstruktur und eine quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung unter Berücksichtigung der erforderlichen Qualifikations- und Funktionsstruktur für einen bestimmten Zeitraum. Sie umfasst außerdem eine Analyse der arbeitsbedingten Belastungen und Gefährdungen. Sie ist regelmäßig fortzuschreiben. Für die Demografieanalyse können unterschiedliche Betrachtungsebenen (Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche, Abteilungen, Standorte, usw.) gewählt werden...

gleich zu Anfang wissen, dass sie sich im Unternehmen entwickeln können. Was haben Sie als Arbeitgeber da zu bieten? Wie erfahren das die potenziellen Bewerber\*innen?

Wissen Sie, was den Menschen wichtig ist, die Sie gewinnen wollen? Neben dem Blick in die übergreifenden Studien gibt es auch die Möglichkeit, dass selbst herauszufinden. Wie der Ruhrverband, der an seiner Kooperations-Universität die Studierenden befragt hat: Welche Prioritäten setzen Sie in Ihrem Berufsleben? Was erwarten Sie als Einstiegsgehalt im



© Berliner Wasserbetriebe / Maite Jäger



Jahresbrutto? Die Antworten geben Ihnen die Chance, die Stellenausschreibungen - und die Rahmenbedingungen der ausgeschriebenen Stellen – auf die Wunschkandidat\*innen zuzuschneiden.

In gewisser Weise bewirbt sich der Arbeitgeber bei den künftigen Beschäftigten. Das erfordert ein Umdenken. Die „olympiareifen“ Abiturient\*innen, die in der Vergangenheit bevorzugt eingestellt wurden, wollen oft gar keine Berufsausbildung. Junge Menschen mit Haupt- oder Realschulabschluss müssen lernen, dass sie als Bewerber\*innen nun wieder gewünscht sind. Das gilt auch für Menschen mit Behinderung und für Flüchtlinge. Auch Quereinsteiger\*innen und junge Eltern, besonders alleinerziehende Frauen, sehen in einer Berufsausbildung nicht unbedingt eine Perspektive für sich – es sei denn, sie wird ihnen ausdrücklich eröffnet.

Hier muss auch umorganisiert werden. Denn wenn diese jungen Leute eingestellt werden, braucht es Strukturen, die Handicaps ausgleichen – seien es physische Barrierefreiheit oder Sprachunterricht, Teilzeitausbildung oder soziale Qualifizierung der Ausbilder\*innen.

### Stellenausschreibung verfehlt die Zielgruppe

Angesichts der vielen Möglichkeiten, die sich den Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuchenden theoretisch bieten, kommt es darauf an, sie frühzeitig mit dem richtigen Ton tatsächlich zu erreichen.

Der Klassiker, die Stellenausschreibung in der Tagespresse, wird eher von den Eltern der jungen Leute gelesen. Sie ist deshalb nicht überflüssig, erreicht aber die Zielgruppe nicht direkt. Auch die Stellenausschreibung auf der Unternehmenshomepage ist „Pflicht“, aber die Kür findet woanders statt. Wo der richtige Ort ist, hängt von der Persönlichkeit ab, die man gewinnen möchte. Die Facebookseite des Unternehmens, die Beratungsstelle für Studienabbrecher\*innen an der Nachbar-Uni, das Portal [www.berufswelten-energie-wasser.de/](http://www.berufswelten-energie-wasser.de/) oder eine aussagefähige Kontaktperson auf Fachmessen kann richtig sein.

Natürlich ist eine Stellenausschreibung mit ansprechendem Text wichtig. Ob das „Du“ oder das „Sie“ Türöffner sind, kann man die eigenen Azubis oder Beschäftigten fragen. Welche Formulierungen man wählen sollte, wenn man Frauen einladen und nicht abschrecken will – dazu hat die AG Gleichstellung im VKU Forschungsergebnisse zusammengefasst und Vorschläge erarbeitet.

Gerade in den sozialen Netzwerken werden Videos geteilt. Ein von den Azubis selbstgemachtes Video hat der Stadtreinigung Hamburg sehr geholfen ([tny.de/ausbildung\\_hamburg](http://tny.de/ausbildung_hamburg)). Auch die Berufsvideos der DWA auf dem Youtubekanal [www.youtube.com/user/DWAKanal](http://www.youtube.com/user/DWAKanal) können genutzt werden.

Weitere Kanäle, die zusätzlich bespielt werden sollten: Jobportale, deren Treffer bei Google ganz oben liegen, regionale Jobbörsen, Stellenausschreibungen in Fachzeitschriften der Branche. Ein Tag der offenen Tür zu den Berufschancen, die das Unternehmen bietet, kann sehr hilfreich sein. Insbesondere, wenn er langfristig den re-



© Berliner Wasserbetriebe / Malte Jäger



gionalen Medien angekündigt wird und Auszubildende und junge Beschäftigte als Ansprechpersonen zur Verfügung stehen.

Nicht zu vergessen: Jede Rechnung, die an Ihre Kund\*innen geht, kann auf die Berufschancen im Unternehmen hinweisen, zum Praktikum einladen oder auf die Fundstelle der Stellenausschreibungen hinweisen. Flyer können je nach Zielgruppe in Fitnessstudios, Vereinen oder auf Festivals verteilt werden. Nicht zuletzt sind Ihre Beschäftigten sehr gute Headhunter. Wenn sie von guten Arbeitsbedingungen und interessanten Aufgaben im Familien- oder Freundeskreis berichten und auf offene Stellen hinweisen, hat das große Glaubwürdigkeit.

Feste Kooperationen mit Schulen vor Ort helfen Schülerpraktikantinnen und -praktikanten zu gewinnen, die wenigstens schon ungefähr wissen, was sie erwartet. Solche Praktika bedeuten Aufwand. Sie sind nur sinnvoll, wenn an deren Ende für beide Seiten klar ist: Ja, das könnte passen – oder eben: Nein, das wird nichts. Wie solch ein Praktikum organisiert sein sollte, damit diese Erkenntnis gewonnen wird, ist in der Handreichung „Das Schülerbetriebspraktikum“ nachzulesen.

Viele Unternehmen kooperieren schon mit Hochschulen. Viele Studierende nutzen diese Kooperationen, um ihre Pflichtpraktika zu absolvieren oder Abschlussarbeiten nahe an der Praxis zu fertigen. Trotzdem wissen auch diese Studierenden oft nicht, wen sie ansprechen können, um ihre mögliche berufliche Perspektive im Unternehmen zu eruieren. Hier aktiv Ansprechpersonen bekannt zu machen, ist eine einfache Maßnahme.

### Analyse, Engagement, Fantasie

Und wie gelingt es eigentlich, Frauen für technische Berufe zu begeistern? In Berlin gibt es dabei Unterstützung mit [www.entertech.de](http://www.entertech.de), dem technischen Jahr für junge Frauen. Solche Förderung sollte es in allen Bundesländern geben – vielleicht sprechen Sie mal Ihr Mitglied des Landtags darauf an. Es gibt sehr viele Wege, junge und auch nicht mehr ganz so junge Menschen anzusprechen. Viele weitere sind hier gar nicht erwähnt, die vielleicht gerade bei Ihnen vor Ort der Königsweg wären. Analyse, Engagement und Fantasie

sind gefragt und die brauchen Zeit und manchmal auch Geld. Es ist viel teurer, kurzfristig in großer Not Fachkräfte zu gewinnen, als in aller Ruhe langfristig zu planen. Kostenfrei fallen die vollqualifizierten Fachkräfte jedenfalls nirgends vom Himmel.

Was planen Sie eigentlich für den Wissenstransfer? Gibt es eine überlappende Stellenbesetzung von scheidenden und neuen Fachkräften? Das ist – abhängig von den konkreten Aufgaben und der Dauer der Überlappung – eine sehr erfolgreiche Methode. Gerade in der Daseinsvorsorge gibt es viel Erfahrungswissen, das sich nicht ohne weiteres schriftlich dokumentieren lässt. Die Betriebs- und Personalräte und die Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV) sind sehr daran interessiert, die Nachwuchsfrage in Zusammenarbeit mit Ihnen früh und gut zu klären. Nutzen Sie dieses Potenzial.

#### Autorin:

Clivia Conrad, Dipl.-Verw.

Bundesfachgruppenleiterin Wasserwirtschaft

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di

[clivia.conrad@verdi.de](mailto:clivia.conrad@verdi.de)

[ver-und-entsorgung.verdi.de/branchen/wasserwirtschaft\\_1](http://ver-und-entsorgung.verdi.de/branchen/wasserwirtschaft_1)

### WEITERFÜHRENDE TEXTE

- DVGW: „Studie zur Personalentwicklung und zu den Handlungskompetenzen von Fach- und Führungskräften im Hinblick auf die Energiewende und den demografischen Wandel bis 2030 – Teil 1; 12/2014 und Teil 2; 10/2015“
- DWA-Themenheft „Gutes Personalmanagement in der Wasserwirtschaft – Hilfestellung vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels“ April 2017
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di: „Wasserwirtschaft in Deutschland – Branchenanalyse – Trends und Herausforderungen“ Juni 2015 [tny.de/verdi\\_analyse](http://tny.de/verdi_analyse)
- Sinus Jugendstudie „Wie ticken Jugendliche 2016“
- Zielgruppenstudie des SINUS Instituts für die Industrie und Handelskammern in Baden-Württemberg „Azubis gewinnen und fördern“ 2014 [tny.de/sinus\\_studie](http://tny.de/sinus_studie)
- AG Gleichstellung im VKU: Wer Männer sucht, wird keine Frauen finden. [tny.de/verdi\\_maenner\\_frauen](http://tny.de/verdi_maenner_frauen)
- Initiative Schule und Arbeitswelt: Handreichung „Das Schülerbetriebspraktikum“ [tny.de/dgb\\_praktikum](http://tny.de/dgb_praktikum)
- DGB-Ausbildungsreport 2016 [tny.de/dgb\\_report](http://tny.de/dgb_report)
- Teilzeitausbildung [www.jobstarter.de/ausbildung-in-teilzeit](http://www.jobstarter.de/ausbildung-in-teilzeit)
- Das Azubi-Video der Stadtreinigung Hamburg:

