

# Projektbrief Nord

Chancen- und Risikomanagement in Rheinland-Pfalz

Ein Projekt der TBS

## ■ Personalplanung – Personalentwicklung

Personalplanung – Personalentwicklung war Thema auf dem Regional-Workshop am 29. August in Ransbach-Baumbach. Was ist das? Und was wird in den Betrieben konkret dazu gemacht – oder nicht gemacht?

Die **Bestandsaufnahme zur Personalplanung** in den Betrieben orientierte sich an den Leitfragen:

- ▶ Gibt es eine Personalbedarfsermittlung?
- ▶ Wird der Betriebsrat regelmäßig über den Personalbedarf informiert?
- ▶ Werden Instrumente der Personalplanung eingesetzt?
- ▶ Wird im Betrieb der Qualifikationsbedarf systematisch erhoben?
- ▶ Wie viele Mitarbeiter haben im letzten Jahr an Qualifikationsmaßnahmen teilgenommen?
- ▶ Welche Qualifikationsmaßnahmen waren das?
- ▶ Sind die Qualifikationsmaßnahmen mit der Unternehmensplanung abgestimmt worden oder erscheinen sie damit wenigstens kompatibel?
- ▶ Wie wird über Maßnahmen und Teilnahme entschieden?
- ▶ Wie ist die Qualifikationsbereitschaft der Mitarbeiter?
- ▶ Gibt es eine Weiterbildungskultur im Unternehmen?



Das Ergebnis dieser Erhebung fiel äußerst gemischt aus. Personalplanung heißt in vielen Fällen wöchentliche oder monatliche Personaleinsatzplanung in Form von Dienstplänen usw. Mit Ausnahme eines Betriebes ist die Personalplanung nicht mit der Unternehmensplanung abgestimmt. Die fehlende Verknüpfung erklärt dann auch, dass Qualifizierungsbedarfsermittlung und -maßnahmen vergleichsweise unsystematisch und beliebig erscheinen. Soweit Qualifizierungsbedarf aus der Einführung neuer Anlagen und EDV-Programme oder aus vorgeschriebenen beruflichen Weiterbildungen, wie z. B. bei Ärzten, resul-

tiert, wird dem entsprochen. Diese Maßnahmen sind in der Regel kurzfristig ausgerichtet. Darüber hinaus weisen die Qualifizierungsmaßnahmen jedoch einen bestenfalls lockeren Zusammenhang mit der künftigen Unternehmensentwicklung und dem Fachkräftebedarf auf. Die ausschlaggebenden Faktoren sind zumeist:

- ▶ das Weiterbildungsbudget der Abteilung, das zumeist aus der Vergangenheit fortgeschrieben wird – wenn keine Sparparole ausgegeben wird,
- ▶ die Bedeutung, die die jeweiligen Abteilungsleiter der Weiterbildung beimessen,
- ▶ das persönliche Interesse der Mitarbei-

ter und natürlich ▶ der „Nasenfaktor“.

Personalgespräche, in denen die Chance bestünde, individuelle Qualifizierungspläne zu entwickeln, finden vielfach nicht oder nur äußerst sporadisch statt. Vorausschauende Personalplanung gibt es nicht, wohl aber die Reaktion: „Huch, der Kollege geht morgen in Rente.“ In der Diskussion wurde klar: Personalplanung ist in vielen Betrieben bei genauem Hinsehen nur Personalverwaltung.

**Die Facetten**, die Personalplanung umfasst und ihre **Verknüpfung mit der Mitbestimmung** sind in folgender Übersicht dargestellt.

## ■ Was beinhaltet Personalplanung?

	Mögliche Themen	Möglichkeiten der Mitbestimmung
<b>Personalbedarfsplanung</b>	Organisationspläne, Stellenpläne, Stellenbeschreibungen, neue Produkte und Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erörterung (§ 92 BetrVG)</li> <li>▶ Bestimmung durch Planungen des Arbeitgebers (§ 90 BetrVG)</li> </ul>
<b>Personalbeschaffungsplanung</b>	Innerbetriebliche – außerbetriebliche Ausschreibung von unbefristeten oder befristeten Stellen, Leiharbeitnehmer (Arbeitnehmerüberlassung), Werkvertrag mit Fremdfirmen Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausschreibung (§ 93 BetrVG), auch im Konzern</li> <li>▶ Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG)</li> <li>▶ Personalfragebogen als Instrument der Personalbeschaffung und -qualifikation (§ 94 BetrVG)</li> <li>▶ Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs (§ 96 BetrVG)</li> <li>▶ Mitbestimmung bei berufsbedingten Qualifizierungsmaßnahmen (s.u.)</li> </ul>
<b>Personaleinsatzplanung</b>	Arbeitszeit-Modelle, Überstunden	▶ Erzwingbare Mitbestimmung (§ 87 (1), Nr. 2, 3 BetrVG)
<b>Personalentwicklungsplanung</b>	Qualifizierung	▶ Erzwingbare Mitbestimmung (§§ 96, 97 BetrVG)
<b>Personalabbauplanung</b>	(Alters)Fluktuation Aufhebungsverträge Outsourcing neue Tätigkeitsfelder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitbestimmung bei Kündigungen (§ 102 BetrVG)</li> <li>▶ Betriebsänderung, Interessenausgleich, Sozialplan (§§ 111ff. BetrVG)</li> </ul>
<b>Beschäftigungssicherung</b>		▶ § 92a BetrVG

## ■ Ein betriebliches Beispiel

Wie wenig Aufmerksamkeit der Qualifizierung der Mitarbeiter bei der Investitionsplanung geschenkt wird, zeigt das Beispiel eines Feinblechdruckers, das auf dem Workshop vorgestellt wurde.



Der Beruf des Feinblechdruckers, der bei dem Unternehmen zum Einsatz kommt, ist kein Ausbildungsberuf. Der „Feinblechdrucker“ setzt auf den Beruf des Offsetdruckers auf. Bei den Druckmaschinen handelt es sich immer um auf- oder umgerüstete Maschinen, die für den Papierdruck eingesetzt werden. Zusätzliche Kompetenzen sind bei den gelernten Offsetdruckern z.B. im Hinblick auf die Materialien und die Oberflächen der Rohbleche erforderlich.

Um mittel- und langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können, hat das Unternehmen in eine neue 6-Farben-Druckmaschine investiert, die den derzeitigen technologischen Fortschritt repräsentiert (z.B. computergesteuerte Farbsteuerung und Einrichtprozesse). So wichtig diese Investitionen für die Standortsicherung und den Erhalt der Arbeitsplätze sind, so bedrohlich erwies

sie sich für diejenigen Drucker, die die neue Generation von Druckmaschinen nicht bedienen konnten; ihre Beschäftigungsfähigkeit wäre eingeschränkt und ihre Arbeitsplätze wären massiv bedroht. Das Durchschnittsalter der

Beschäftigten in der Druckerei liegt bei 44 Jahren – was bedeutet, dass die Erstausbildung schon sehr lange zurückliegt, aber auch, dass die Beschäftigten ein sehr hohes Maß an Erfahrungswissen haben.

## ■ Das Landesprogramm

### „Offensive für den Strukturwandel – Qualifizierungsmaßnahmen in rheinland-pfälzischen Unternehmen“

Mit diesem Landesprogramm werden Beschäftigten, die aufgrund mangelnder Qualifikationen von Arbeitslosigkeit bedroht sind, Weiterbeschäftigungschancen durch Qualifizierung geboten und Unternehmen darin unterstützt, die Beschäftigten, auf die veränderten Anforderungen vorzubereiten.

Bei betriebspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen können bis zu 35% (KMU) und 25% (Großunternehmen) gefördert werden; bei allgemeinen Qualifizierungsmaßnahmen können bis zu 70% (KMU) und 50% (Großunternehmen) gefördert werden. Allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen sind solche, die die Beschäftigten auch in anderen Betrieben verwenden können und die damit ihre Vermittelbarkeit erhöhen. Qualifizierungsmaßnahmen, die über eine Million EUR hinausgehen, werden mit geringeren als den angegebenen Sätzen gefördert. Wenn es sich bei den betreffenden Beschäftigten um benachteiligte Arbeitnehmer handelt, so erhöhen sich die Fördersätze um jeweils 10 Prozentpunkte.

Die Förderung ist nicht auf bestimmte Altersgruppen beschränkt, im Gegenteil: Jugendliche unter 25 Jahren, die bislang noch keine reguläre Erstanstellung gefunden haben, gelten als benachteiligte Arbeitnehmer.

#### Folgende Kosten eines Qualifizierungsvorhabens sind förderfähig:

- ▶ Personalkosten der AusbilderInnen und TeilnehmerInnen an der Qualifizierungsmaßnahmen,
- ▶ Reisekosten der AusbilderInnen und der zu Qualifizierenden,
- ▶ Aufwendungen für Material und Ausstattung,
- ▶ Abschreibungen sowie Beratungen, soweit sie die Qualifizierungsmaßnahme betreffen.

Die vollständige Programmbeschreibung findet sich unter:

- ▶ [www.masgff.rlp.de/Arbeit/Arbeitsmarktpolitik](http://www.masgff.rlp.de/Arbeit/Arbeitsmarktpolitik)



Die Lösung, die ein Unternehmensberater vorschlug, war, die betreffenden Beschäftigten zu entlassen und neue, entsprechend qualifizierte Fachkräfte einzustellen. Die Lösung, die die Geschäftsleitung auf Initiativen des Betriebsrats einschlug, bestand in einer **Qualifizierungsoffensive**.

Gefördert durch den Europäischen Sozialfond (ESF) und das Landesprogramm „Offensive für den Strukturwandel“ wird derzeit das Qualifizierungsprojekt im Gesamtzeitraum von 1,5 Jahren mit Unterstützung der TBS durchgeführt.

Vorbereitet wurde die Qualifizierungsmaßnahme durch Arbeit & Leben:

- ▶ Erstellung von Anforderungsprofilen für die unterschiedlichen Tätigkeiten,
- ▶ darauf basierend: Erarbeitung von Schulungsunterlagen und methodische und soziale Qualifizierung der Ausbilder („train the trainer“),
- ▶ Abgleich der Anforderungsprofile mit den vorhandenen Qualifikationen und darauf aufbauend individuelle Qualifizierungsplanung.

Die Umsetzung erfolgt in Form eines „Patenmodells“: Ein interner Ausbilder kümmert sich speziell um einen Mitarbeiter und seine Qualifizierung an den neuen Maschinen. Die „Theorie“ (z.B. Fallsicherheit, Materialkunde) wird in Gruppenschulungen vermittelt. Darüber hinaus werden die sozialen Kompetenzen weiterentwickelt mit dem Ziel, die Teamarbeit zu verbessern.

Die Qualifizierung wird durch einen Lenkungsausschuss begleitet, in dem die relevanten Führungskräfte, der Betriebsrat sowie die TBS vertreten sind.

## ■ Projekterweiterung

Für die Teilnahme an dem Projekt **„Chancen- und Risikomanagement“** konnten weitere Betriebe gewonnen werden. Mit den Betriebsräten ist am 30. Oktober ein erster Workshop zum Thema „Rating“ durchgeführt worden. Es ist verabredet worden, im Januar 2008 mit dem Thema „Unternehmensfinanzierung“ weiter zu machen.



## ■ Weniger Betriebliche Weiterbildung für ältere Beschäftigte – gesunkene Weiterbildungsausgaben der Betriebe

Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 06.08.2007 (Auszug)

**WIESBADEN** – Ältere Beschäftigte in Deutschland nehmen seltener an betrieblicher Weiterbildung teil als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, lag im Jahr 2005 bei Beschäftigten über 54 Jahren in Unternehmen mit Lehrveranstaltungen die Teilnehmerquote an dieser Form der beruflichen Weiterqualifizierung bei 27%. Für die unter 25-Jährigen und die 25- bis 54-Jährigen betragen die entsprechenden Anteile 34% beziehungsweise 41%.

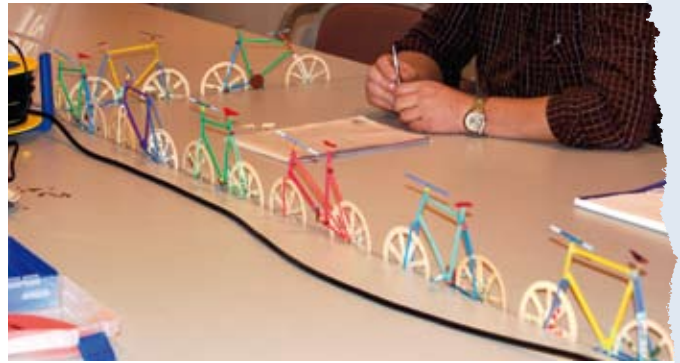
Dies geht aus der Dritten Europäischen Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen hervor, die in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union und Norwegen stattfand. In Deutschland wurden rund 10 000 Unternehmen mit zehn und mehr Beschäftigten aus nahezu allen Wirtschaftsbereichen vom Statistischen Bundesamt in Zusammenarbeit mit den Statistischen Landesämtern zu ihren Weiterbildungsaktivitäten im Jahr 2005 befragt.

69% der deutschen Unternehmen nutzten Weiterbildungsaktivitäten zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die klassische Form der Weiterbildung mit Lehrveranstaltungen in Form von Lehrgängen, Kursen und Seminaren wurde von 54% der Unternehmen angeboten. Gegenüber der letzten derartigen Befragung für das Jahr 1999 ist der Anteil der weiterbildenden Unternehmen damit um knapp sechs Prozentpunkte zurückgegangen. Bei Unternehmen mit Lehrveranstaltungen betrug der Rückgang sogar annähernd 13 Prozentpunkte.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verbrachten im Durchschnitt 30 Stunden im Jahr in Lehrgängen, Kursen oder Seminaren. Durchschnittlich wendeten Frauen mit 28 Stunden insgesamt weniger Zeit für Lehrveranstaltungen auf als ihre männlichen Kollegen (30 Stunden).



## ■ Die Fahrradwerkstatt – Personal in vollem Einsatz



Der Personalplanung aufs Fahrrad helfen, wollte der Regional-Workshop am 6. November. Die Teilnehmer bekamen die Aufgabe, Fahrräder aus Trinkhalmen usw. zu bauen. Aufgaben wurden verteilt, Lager und Werkstätten eingerichtet, Meister, Disponenten und Qualitätsbeauftragte wurden benannt. Und los ging's.

In der Manöverkritik wurde herausgearbeitet, wo und woran es gehakt hatte. Dabei tauchten dann sämtliche Fehler auf, die auch in der realen Produktions-Welt gemacht werden. Hier wurden sie diskutiert und auf ihre Verursachung hin untersucht. So wandelte sich die anfängliche Skepsis gegenüber der Übung in eine gewisse Überraschung darüber, wie viele Einsichten dieses Spiel in Personalplanung und ihre Probleme vermittelt.

Eingebaut in die Fahrradwerkstatt waren auch Qualifikationsmaßnahmen, an denen die Mitarbeiter teilnehmen konnten. Auch hier bestätigten sich die Eindrücke aus dem vorherigen Workshop: Das Angebot an Qualifikationsmaßnahmen erwies sich eher als von einem Bildungsträger abgeschrieben als mit den betrieblichen und persönlichen Erfordernissen abgestimmt. Die Auswahl der Maßnahmen erfolgte aufs Geratewohl, eine Beratung der Beschäf-

In dem für Januar 2008 geplanten nächsten Workshop wird das Thema unter Berücksichtigung folgender Fragen fortgeführt:

- ▶ Was kann der Betriebsrat tun, um sich zum betrieblichen Weiterbildungsberater zu qualifizieren?
- ▶ Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten für Personalplanung und Qualifizierung gibt es und wie kann man sie (stärker) nutzen?



tigten fand nicht statt. Was bei den Maßnahmen für Beschäftigte und Betrieb herauskommen sollte und konnte, blieb unbestimmt.



## ■ Forum Leiharbeit



Auf den Workshops im Frühjahr und im Sommer stand das Thema Leiharbeit im Mittelpunkt. Diese Aktivitäten wurden in Form von „Foren“ fortgesetzt.

Erstmalig fand das Forum Leiharbeit am 23. August im Kloster Marienstatt bei Hachenburg statt. Vom Landesarbeitsministerium (MASGFF) war Frau Doris Bartelmes dabei. Ausgehend von den regionalen Workshops des TBS-Projekts „Chancen- und Risikomanagement“, auf denen Leiharbeit auch schon Thema war, möchte das „Forum Leiharbeit“ einen Rahmen bieten, in dem

- ▶ Informationen über Leiharbeit und ihre Auswirkungen in der Region und
- ▶ Möglichkeiten ihrer Begrenzung oder sozial erträglichen Gestaltung ausgetauscht und diskutiert werden können.

In der Diskussion wurde deutlich, dass die Betriebe mit Leiharbeit vor allem zwei Absichten verfolgen:

- ▶ Etwa die Hälfte der Betriebe setzt Leiharbeit in der Urlaubszeit ein oder um Auftragsspitzen abzudecken. In der Regel sind diese Auftragsspitzen absehbar und könnten somit auch mit Befristeten besetzt werden. Die Anzahl der eingesetzten Leiharbeiter ist vergleichsweise gering. Sie sind mitunter über einen längeren Zeitraum im Betrieb. Die derzeit gute Konjunktur und der Druck des Betriebsrats haben bewirkt, dass die eingearbeiteten Leiharbeiter im Entleihbetrieb fest eingestellt wurden. Leiharbeit ist zu so etwas wie einer „verlängerten Probezeit“ geworden. Diesen Eindruck hatten viele KollegInnen.
- ▶ Die andere Hälfte der Betriebe verfolgt mit Leiharbeit offenkundig das strategische Ziel, die Personalkosten dauerhaft zu senken und die Branchentarifverträge auszuhöhlen. Da werden im Konzernzusammenhang Tochterunternehmen gegründet mit dem alleinigen Zweck, die dort beschäftigten Mitarbeiter zu Leiharbeitersentgelten an die anderen Kon-



zerngesellschaften auszuleihen. Post und Telekom gehen mit den Ausgliederungen in Personalservicegesellschaften einen ähnlichen Weg – wenn gleich hier nicht die Anwendung des Leiharbeitstarifs zur Debatte steht.

- ▶ Der Einfluss von Private-Equity-Fonds („Heuschrecken“) zeigt sich hier deutlich: Zur Erreichung der vorgegebenen kurzfristigen Finanzkennziffern setzen Geschäftsleitungen mit ihrer Personaleinstellungspolitik (Leiharbeiter und Niedriglöhner) die längerfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufs Spiel. Die betreffenden Unternehmen werden damit als Arbeitgeber für Fachkräfte unattraktiv.



Aktuell scheinen die Bäume der Leiharbeitsfirmen jedoch nicht in den Himmel zu wachsen. In dem vielerorts bestehenden oder beklagten Fachkräftemangel konkurrieren Leiharbeitsfirmen mit Industriebetrieben um Fachkräfte; und da haben die Unternehmen mit Branchentarifverträgen die besseren Karten. Was aber, wenn die Konjunktur kippt?

## ■ **Regelungsbedarf bei Leiharbeit**

### aus Sicht der Betriebsräte im Rahmen des Projekts Chancen- und Risikomanagement in der Region Westerwald

Folgende Vorschläge wurden auf dem Forum zur Regulierung von Leiharbeit entwickelt:

1. Festschreibung der DGB-Tarifverträge für Leiharbeit als Mindeststandard, z.B. durch Allgemeinverbindlichkeitserklärung
2. Begrenzung der Einsatzzeit von Leiharbeit in einem Betrieb
3. Übernahmeverpflichtung von Leiharbeitern nach einer bestimmten Zeit
4. Prozentuale Begrenzung von Leiharbeit im Betrieb
5. Einschränkung von Leiharbeit (Zweckbindungen)
6. Wirkliche Gleichstellung von Leiharbeitnehmern mit der Stammbesellschaft bei allen wesentlichen Arbeitsbedingungen, kein Unterlaufen der Tarifbindung
7. Übergang vom Leiharbeiter zum Normalbeschäftigten fördern
8. Verpflichtung, dass prozentualer Anteil der Arbeitszeit des Leiharbeitnehmers zur Qualifizierung verwendet werden muss, ggf. bei Übernahme des Leiharbeitnehmers mit Ausbildung Förderung von (Teil-) Kosten

9. Verbesserte Mitbestimmung beim Einsatz von Leiharbeitnehmern
10. Betriebsvereinbarungen zum Einsatz von Leiharbeitnehmern als Anforderung vor Einsatz von Leiharbeitnehmern
11. Einhaltung von Standards zu Leiharbeit bei Vergabe von öffentlichen Aufträgen



12. Wiedereinstellungspflicht, wenn x Monate nach betriebsbedingten Kündigungen ein Leiharbeitnehmer für längere Zeit eingestellt wird
13. Kontrolle des Synchronisationsverbots
14. Beteiligung an den Kosten der Berufsausbildung

Das zweite Forum „Leiharbeit“ fand am 15. November im Sitzungssaal der Verbandsgemeinde Hachenburg statt. Rechtsanwalt Michael Felser aus Brühl stellte die Informations- und Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte der Entleihbetriebe bei der Einstellung von LeiharbeiterInnen dar.



**Herausgeber:**

**TBS gGmbH  
Rheinland-Pfalz  
Kaiserstraße 26-30  
55116 Mainz**

Tel.: 06131/28 835-0  
Fax: 06131/22 61 02  
info@tbs-rheinlandpfalz.de  
www.tbs-rheinlandpfalz.de



**Aktuelle rechtliche Informationen zur Leiharbeit** stellt die Kanzlei Felser auf ihrer Internet-Seite zur Verfügung: [www.leiharbeitnehmer.de](http://www.leiharbeitnehmer.de). Die IG Metall bietet ein Informations- und Diskussionsforum zur Leiharbeit an unter [www.igmetall-zoom.de](http://www.igmetall-zoom.de).

## ■ Regionalinformationen

### Familienatlas 2007 des Bundesfamilien- ministeriums

Das Bundesfamilienministerium hat zusammen mit dem DIHK und Prognos einen „**Familienatlas 2007**“ herausgebracht, der auf der Internetseite des Ministeriums heruntergeladen werden kann: [www. bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)



Der Familienatlas bewertet auf der Grundlage einer Vielzahl von Indikatoren wie

- ▶ Ganztagsbetreuung in Kindergärten, Kinderärzte,
- ▶ Kaufkraft, Baulandpreise, Verkehrsanbindung,
- ▶ Schulen und Ausbildungsplätze,
- ▶ Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche oder
- ▶ Arbeitsmarkt und Bevölkerungsstruktur

die Familienfreundlichkeit der Städte und Landkreise in Deutschland. Die Mehrzahl der Regionen in Rheinland-Pfalz ist dabei den Typen „etablierte“ und „stabile“ Region zugeordnet – Regionstypen, die sich durch ein eher zurückhaltendes familienpolitisches Engagement auszeichnen.

### Schulden-Kompass der Schufa

Die Schufa – Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung – hat kürzlich einen **Schulden-Kompass** veröffentlicht, in dem die Überschuldungsgefahr von Privatpersonen in Deutschland anhand eines Privatverschuldungsindex dargestellt wird.

Der Privatverschuldungsindex dient als Barometer, das die Zu- oder Abnahme der privaten Verschuldung in den verschiedenen Regionen Deutschlands darstellt. Dabei wird auch eine Prognose der Verschuldungsentwicklung bis Ende 2008 gegeben.

Der Privatverschuldungsindex kann unter [www.schufa.de](http://www.schufa.de) eingesehen und heruntergeladen werden.

Von den insgesamt 439 Kreisen in Deutschland belegen die Land- und Stadtkreise des Westerwalds die Plätze:

Altenkirchen.....	349
Koblenz.....	265
Neuwied.....	185
Westerwaldkreis.....	225

Mit Ausnahme des Kreises Neuwied hat sich die Privatverschuldungssituation in den anderen Westerwald-Regionen verschlechtert. Auf dem letzten Platz der Kreisliste liegt die Stadt Pirmasens.



### Regionencheck des Statistischen Landesamtes

Das Statistische Landesamt veröffentlicht auf seiner Internet-Seite [www.statistik.rlp.de](http://www.statistik.rlp.de) > **Analysen und Prognosen** > **Rheinland-Pfalz regional Datenkompass und Datenblätter** für die westerwälder Landkreise.

Darin sind jeweils statistische Informationen zur Altersstruktur, Produktion und Wertschöpfung, Pendler und Arbeitslosigkeit oder Technologische Entwicklung und Potenziale enthalten.

