

Fallstudie: „Beschäftigungssicherung durch Weiterbildung - Personalentwicklung in einem mittelständischen Betrieb“

Barbara Lux, LuxConsulting, Hamburg, Mai 2008

1.	Einleitung	1
2.	Informationen zum Unternehmen	2
3.	Personalentwicklung und Beschäftigungssicherung	3
3.1	<i>Beschäftigungssicherungsvereinbarung und individuelle Personalentwicklung</i>	4
3.2	<i>Lernprozesse kontinuierlich fördern - Personalentwicklung im Betrieb</i>	6
3.3	<i>Nachfolgeplanung und arbeitsplatznahes Lernen im Tandem</i>	8
4.	Ausblick	9

1. Einleitung

Lernbedarf kann aus vielfältigen Gründen entstehen: Eine neue Maschine wird angeschafft, eine neue Software installiert. Der neue Mitarbeiter kennt ein bestimmtes Verfahren noch nicht. Es müssen Kenntnisse aktualisiert werden bzw. neue Kompetenzen erworben werden, um Störungen schneller beheben zu können.

Um aktuellen Handlungsbedarf und künftige Entwicklungen zu erkennen, führt gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine anlassbezogene und problemlösungsorientierte Personalentwicklung zum Erfolg. Dafür ist ein Dialog der Geschäftsführung mit den Führungskräften wie auch mit dem Betriebsrat notwendig. So genannte „Qualifizierungsvereinbarungen“ werden abgeschlossen, um Kündigungen zu vermeiden und individuelle sowie betriebsbezogene Lernprozesse zu initiieren.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen werden vielfältige Personalentwicklungsaktivitäten in Gang gesetzt, die von außen oft nicht als Teil einer zusammenhängenden Strategie wahrgenommen werden. In der Regel werden auch eine Vielzahl von Lernformen genutzt, die entweder systematisch aufeinander ausgerichtet sind oder in eher zufälliger Kombination die Elemente von komplexen Lernprozessen darstellen.

Wie das aussehen kann, zeigen die vielfältigen Aktivitäten in einem Zementwerk im Süden von Schleswig Holstein, fast an der Elbe gelegen. In Lägerdorf produziert die Holcim (Deutschland) AG heute mit etwa 275 Beschäftigten Zement. Das Werk ist auf dem flachen Umland weit sichtbar. Die Zementindustrie dominiert nicht nur das

Landschaftsbild mit seinen großen Anlagen, sondern ist seit fast 150 Jahren als Arbeitgeber in der Region bedeutsam.

Im Jahr 2005 führten aktuelle Marktbedingungen dazu, dass in einer Beschäftigungssicherungsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eine Arbeitszeitverlängerung von 38 auf 40 Stunden ohne Lohnausgleich festgelegt wurde, um Entlassungen zu vermeiden. Auf freiwilliger Basis konnten die Mitarbeitenden von der 2-Stündigen wöchentlichen Arbeitszeitverlängerung eine Stunde pro Woche für Weiterbildung entnehmen. Das Unternehmen erstellte dafür einen Seminarkatalog „Unser Angebot für Sie“. Es konnten aber auch externe Angebote wahrgenommen werden.

Diese „Betriebsvereinbarung über Qualifizierung der Arbeitnehmer und Sicherung der Beschäftigung“ ist ein Element eines komplexen Lernprozesses bei Holcim in Lägerdorf. Um Zusammenhänge und Wirkungen zu verdeutlichen, wird im Folgenden der gesamte Fächer der Personalentwicklung bei Holcim in Lägerdorf skizziert. Dabei wird auch der Einfluss der Beschäftigungssicherungsvereinbarung auf die betriebliche Lernkultur beleuchtet.

Bei Holcim sind sich die Betriebsräte Jürgen Schostak und Uwe Barkmann mit dem Personalleiter Wolfgang Kock einig: Für den Erfolg einer solchen Personalentwicklung „à la carte“ braucht es

- einen aktiven und überzeugten Personalleiter,
- einen handlungsstarken Betriebsrat, der im Dialog einbezogen wird und eigene Gestaltungsvorstellungen entwickelt,
- Geduld und einige Jahre Zeit,
- dezentrale Entscheidungskompetenzen,
- gute Ideen und ein Budget.

2. Informationen zum Unternehmen

Die Holcim (Deutschland) AG ist Norddeutschlands führender Baustoffhersteller mit Sitz in Hamburg. Ihr Ursprung war vor fast 150 Jahren die Zementherstellung. Heute bilden die starken und eigenständigen Produktparten Bindemittel, Kies und Beton die Kernbereiche der Unternehmensgruppe. Operative Standorte sind Lägerdorf in Schleswig Holstein, Höver in Niedersachsen, Bremen und Salzgitter. Wesentliche Absatzmärkte sind in Norddeutschland. Die Zementproduktion erfolgt kontinuierlich rund um die Uhr. Wichtige Kenngrößen in der Produktion sind die Kosten pro Tonne Zementproduktion und die Anlagenverfügbarkeit.

Im Jahr 2007 wurden in der Holcim (Deutschland) AG insgesamt etwa 650 Mitarbeitende beschäftigt. Davon stehen ca. 40 junge Leute in einem Ausbildungsverhältnis. 30 Prozent der Belegschaft hat eine Ausbildung bei Holcim absolviert. Der Frauenanteil ist mit dreizehn Prozent recht gering.

Im Werk Lägerdorf sorgen etwa 275 Menschen für den Produktionsablauf von der Rohmaterialgewinnung bis zum Zementversand. Von den etwa 200 Beschäftigten in der Produktion arbeiten 140 im Schichtbetrieb (Kontischicht, 3-er-Schicht, 2-er-Schicht und Tagdienst). 60 Beschäftigte (incl. Meister und Ingenieure) werden in den Werkstätten, in dem Labor, im Umweltbereich sowie in der Prozess- und Produktionssteuerung eingesetzt.

3. Personalentwicklung und Beschäftigungssicherung

Lebenslanges Lernen der Beschäftigten und kontinuierliche Personalentwicklung sind unstrittige Erfolgsfaktoren für die Sicherung von Arbeit und Wettbewerb. Dennoch herrscht in der mittelständischen Wirtschaft oft die Haltung vor, dass man sich eine systematische Personalentwicklung nicht leisten kann. Wichtige Fragen wie beispielsweise „Welche Inhalte und welche Art von Lernen braucht unser Unternehmen?“ werden so nicht beantwortet.

Die Kurzstudie über die Personalentwicklungsaktivitäten bei Holcim in Lägerdorf soll exemplarisch aufzeigen, wie ein lebendiges Personalentwicklungskonzept in einem mittelständischen Betrieb aussehen kann, das in Kooperation mit dem Betriebsrat entwickelt und umgesetzt wird.

PE- Instrumente bei Holcim



Der Blick der Studie wird auf drei Aspekte gerichtet:

- die Qualifizierungsabsprachen in der Beschäftigungssicherungsvereinbarung

- den Zusammenhang aller betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten mit der Schaffung von Strukturen für eine „Personalentwicklung vor Ort“
- den demographischer Wandel, Nachfolgeplanung und „Anlernausbildung im Tandem“ im technischen Bereich

3.1 Beschäftigungssicherungsvereinbarung und individuelle Personalentwicklung

Aufgrund von Marktentwicklungen waren die vergangenen Jahre und Jahrzehnte bei Holcim nicht immer positiv geprägt. Dies führte 2001 zur Auflösung der Kalkproduktion und zum Abbau von 130 Beschäftigten in Lägerdorf. Mit Hilfe verschiedener Programme (z.B. Transfer von jüngeren Mitarbeitern in den Ersten Arbeitsmarkt mit gezielten Qualifizierungs- und Trainingsangeboten) und Altersteilzeit wurden diese Anpassungsmaßnahmen begleitet.

Allein der Abbau von Arbeitskräften reichte nicht aus, um beständig auf dem norddeutschen Markt bestehen zu können. 2005 wurde vor dem Hintergrund einer tariflichen Öffnungsklausel (§ 1a Manteltarifvertrag Zement Norddeutschland) eine Betriebsvereinbarung über die Nutzung von Weiterbildung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung für den Zeitraum Januar 2006 – Dezember 2007 abgeschlossen.

„Vor dem Hintergrund der Entwicklungen am Zementmarkt, der nach wie vor Überkapazitäten aufweist und den ständig stattfindenden technischen Veränderungen in der Produktion und Verwaltung sind sich die Betriebsparteien darüber einig, wesentliche Schritte für die interne Weiterbildung zu machen. Um dieses wirtschaftlich auf eine tragfähige Basis zu bringen, wird die Weiterbildung außerhalb der tariflichen Arbeitszeit durchgeführt und die gleiche Zeitmenge an zusätzlicher Arbeitszeit durch die Beschäftigten erbracht.“

(Auszug aus der Betriebsvereinbarung)

Das Unternehmen hat im Gegenzug für den Geltungszeitraum der Betriebsvereinbarung eine Arbeitsplatzgarantie ausgesprochen.

Konkret bedeutete die Betriebsvereinbarung eine Arbeitszeitverlängerung um zwei Stunden pro Woche ohne Entgelterhöhung. Diese Regelung hatte zwei Seiten. Die eine Seite der Medaille war, dass alle Beschäftigten zwei Jahre lang (2006-2007) pro Woche zwei Stunden ohne Lohnausgleich länger arbeiteten. Die andere Seite der Medaille begründete den Anspruch für alle Beschäftigten, die zweite Stunde auf freiwilliger Basis für interne oder externe Qualifizierungsmaßnahmen zu nutzen. So summierte sich der individuelle Anspruch auf Weiterbildung in einem Jahr auf 46 Stunden. Das Unternehmen hat für die Umsetzung der Qualifizierung ein Fortbildungsangebot „Unser Angebot für Sie“ entwickelt und finanziert. Ebenso wurden diese Stunden genutzt, um sich in externen Weiterbildungsangeboten (z.B. zu Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Sprachtraining) weiter zu bilden. Ausgenommen waren Qualifizierungen die gesetzlich vorgeschrieben sind oder fachliche Lehrgänge der Abteilungen.

„Unser Angebot für Sie“ Fortbildungsthemen Holcim

EDV Schulungen

- Einführung
- Word
- Excel
- Powerpoint
- Internet

Gruppenveranstaltungen

- Hochseilgarten im Team
- Draisinenfahrt im Team
- Gruppen-Kanutouren
- Eissporthalle Brokdorf
- Werksbesichtigungen

Individuelle Angebote

- Fahrsicherheitstraining
- Englisch-Training
- Sicherer Umgang mit
Motorkettensägen

Tagesseminare

- Stressbewältigung
- Kommunikationstraining
- Gedächtnistraining
- Selbst- und Zeitmanagement
- Business Knigge

Die Betriebsvereinbarung zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit führte in Verbindung mit den individuellen Weiterbildungsangeboten „Unser Angebot für Sie“ 2006 zu einer Beteiligungsquote von 60 %. Mit dem Angebot konnten auch gerade diejenigen zum Lernen aktiviert werden, die eher dem distanzierten Lerntyp zuzuordnen sind. Uwe Barkmann (stellvertretender Betriebsratsvorsitzender) erzählt: „Es haben Kollegen teilgenommen, von denen ich das nie gedacht hätte.“

Die Förderung der „individuellen Personalentwicklung“ wurde damit für 2006 bis heute eine zentrale Zielgröße, berichtet der Personalleiter Wolfgang Kock. Auch nach dem Auslaufen der Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung und Qualifizierung wird für 2008 „Unser Angebot für Sie“ mit einem breiten Angebot für individuelle Fortbildungsthemen weitergeführt. Hier gilt der Grundsatz: Das Unternehmen organisiert Trainer und die Finanzierung, die Mitarbeitenden investieren ihre Zeit. Die Maßnahmen werden dann durchgeführt, wenn eine entsprechende Anzahl von Interessenten zusammenkommt.

Daneben spielt das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz eine große Rolle. Hier gibt es spezielle Angebote wie Erste-Hilfe-Kurse und Ernährungsberatung.

3.2 Lernprozesse kontinuierlich fördern - Personalentwicklung im Betrieb

Personalentwicklung in kleineren Unternehmen ist einerseits problemlösungsorientiert und andererseits eine Daueraufgabe. Gerade in einem Zementwerk sind die hohe Qualität und die Sicherheit der Prozesse von immenser Bedeutung. Um das zu erreichen, ist es zunehmend wichtig, dass Beschäftigte „Lust am Lernen bekommen“ und motiviert sind, sich an Veränderungsprozessen zu beteiligen.

Die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung bei Holcim stellt aus Sicht des Betriebsrates wie aus Sicht des Unternehmens ein gemeinsames Ziel dar. Dabei geht es um die kontinuierliche Förderung fachlicher wie auch methodischer und sozial-kommunikativer Kompetenzen. Bei Holcim werden vier verschiedene Qualifizierungsaktivitäten parallel durchgeführt.

Um die Praxis der Qualifizierungsaktivitäten bei Holcim für eine mögliche Übertragung in andere Klein- und mittelständische Unternehmen zu veranschaulichen, werden sie an Hand von vier Kriterien beschrieben: Aktivitäten, Lernorte, Lernformen und Nutzen/Ergebnisse. Dabei wird auch deutlich, dass für die gezielte Qualifizierung bezogen auf betriebliche Anforderungen (z.B. fachbezogene Qualifizierungsangebote) weitere Instrumente der Personalentwicklung wie eine Skill-Matrix, Mitarbeitergespräche und ein dezentrales Weiterbildungsbudget notwendig sind. Für die Entwicklung und Einführung dieser Aktivitäten und Instrumente sollte ein Betrieb sich einige Jahre Zeit nehmen. Bei Holcim hat es etwa 7 Jahre gebraucht, bis die „Personalentwicklung à la carte“ in der heutigen Form erreicht wurde. Alles findet unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz und in Kooperation mit dem Betriebsrat statt.

Übersicht: Qualifizierungsaktivitäten bei Holcim

Aktivitäten	Lernorte	Lernformen	Nutzen, Ergebnisse
<p>„Unser Angebot für Sie“, individuelle Weiterbildung</p> <p>Grundlage ist die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung und Sicherung der Beschäftigung. Sie führte zur Arbeitszeitverlängerung um 2 Stunden pro Woche, davon 1 Stunde (46 Stunden pro Jahr) für die individuelle Weiterbildung. Sie wurde im November 2005 für zwei Jahre abgeschlossen.</p> <p>Das Unternehmen bietet auch im Jahr 2008 den freien Weiterbildungskatalog „Unser Angebot für Sie“ an.</p>	außerhalb der Arbeit	Interne und externe Schulungen und Workshops	Mit dem Angebot der individuellen Fortbildung für alle wurde eine hohe Weiterbildungsbeteiligung und Vermittlung von Spaß am Lernen auch für „lernentwöhnte“ Beschäftigte erreicht.
Manufacturing Workforce Training	außerhalb	Interne Schul-	Dieses Fortbildungsange-

Aktivitäten	Lernorte	Lernformen	Nutzen, Ergebnisse
<p>(MWFT) – Lernen in der „Werksschule“</p> <p>Das MWFT findet während der Arbeitszeit, jeweils 45 Minuten vor der Spätschicht, jeden Dienstag und Donnerstag statt und ist offen für alle Beschäftigten. Themen sind im Vorfeld bekannt, Referenten sind aus dem Betrieb.</p> <p>Inhalte sind beispielsweise Lehrbriefe des Vereins deutscher Zementwerke, Schulungsinhalte von Lieferanten, Schulungsmaterial aus dem Konzern.</p> <p>Die Themen ändern sich monatlich. An den Maßnahmen nehmen im Durchschnitt 10-15 Mitarbeitende teil.</p>	<p>der Arbeit</p>	<p>lung, kooperatives lernen</p>	<p>bot zu betrieblichen Themen (z.B. neue Stoffe, Prozesse) trägt u.a. zu der innerbetrieblichen Vernetzung und Qualität der Prozesse (Störungen schneller beheben) bei. Ebenfalls wird der persönliche Kontakt zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen gefördert. Darum ist es wichtig, dass 30 Minuten Lernzeit und 15 Minuten Kommunikationszeit sind. Bei einem Kaffee und einem Brötchen wird so der innerbetriebliche informelle Austausch gefördert und gerne angenommen.</p>
<p>Nachfolgeplanung und „Anlernausbildung im Tandem“</p>	<p>arbeitsplatznah</p>	<p>Unterweisung durch Kollegen während der Arbeit, kooperatives lernen</p>	<p>Flexible Einsatzplanung in der Kontischicht, Sicherung der Anlagenverfügbarkeit, Wissenstransfer und Aufstiegsqualifizierung</p>
<p>Fachbezogene Qualifizierungen und jährlicher Schulungsplan</p> <p>Auf der Grundlage der Mitarbeitergespräche/Dialoggespräche werden dezentral fachliche Schulungen organisiert und durchgeführt. Bereichsbezogen werden jährlich „Schulungspläne“ erstellt.</p> <p>Die Dialoggespräche werden zur Zeit im technischen Bereich eingeführt. Das Instrument wurde gemeinsam mit den Führungskräften entwickelt. Es findet eine fachliche, soziale und persönliche Bewertung durch den Vorgesetzten und Mitarbeitende statt. Ebenfalls wird das Führungsverhalten bewertet. In den Dialoggesprächen wird auch die Skill-Matrix erstellt. Sie ist ein Soll-Ist Vergleich von Tätigkeitsbereichen und der Qualifikation der Mitarbeitenden. Die Gespräche sollen in Verbesserungsvorschläge und Fortbildungswünsche münden. „Was würde Ihnen noch helfen, Ihre Aufgaben noch besser zu lösen?“</p>	<p>außerhalb der Arbeit</p>	<p>Externe Schulungen</p>	<p>Anpassungsqualifizierung bezogen auf neue Technologien etc.</p>

Die Systematisierung der Lernprozesse bei Holcim zeigt:

- Organisiertes Lernen findet außerhalb der Arbeit und arbeitsplatznah statt.
- Zentrale Gestaltungen sind die Unterweisung, kooperatives Lernen und seminaristisches Lernen.
- Die Inhalte beziehen sich auf betriebliche Anforderungen und individuelle Interessen.
- Grundlage für die Entwicklung, Umsetzung und Förderung gezielter Lernprozesse sind Bedarfsanalysen (Dialoggespräche, Skill-Matrix) und ein dezentrales Weiterbildungsbudget – eben „Personalentwicklung vor Ort“.

Eine interessante arbeitsplatznahe Lernform für Klein- und Mittelbetriebe ist das Lernen im Arbeitsprozess durch erfahrene Kollegen in der „Anlernausbildung im Tandem“, die im Folgenden ausführlicher beschrieben wird.

3.3 Nachfolgeplanung und arbeitsplatznahes Lernen im Tandem

Bedingt durch das Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeitenden wurden Themen wie "ständiges Lernen" und „Wissenstransfer an die Jüngeren“ immer bedeutsamer. So wurde die „alternde Belegschaft“ auch bei Holcim zum Handlungsauftrag. Nur etwa ein Viertel der Beschäftigten sind unter 40 Jahre alt. Altersteilzeit und die Reduzierung von Überstunden waren Grund genug, um auf Initiative des Betriebsrates eine Regelabsprache mit dem Arbeitgeber zu treffen, wie kontinuierlich eine Nachfolgeplanung und flexible Einsatzplanung umgesetzt werden kann.

Die Nachfolge- und Einsatzplanung im Zusammenhang mit der Organisation der „Anlernausbildung im Tandem“ in der Produktion wurde vom Betriebsrat zu einem Thema der Monatsgespräche mit dem Arbeitgeber. „Schließlich sind die Auswahl des Personals und der Personaleinsatz mitbestimmungspflichtig“, sagt Uwe Barkmann und verweist auf § 99 Betriebsverfassungsgesetz. „Auch der neue Paragraph 92 a im Betriebsverfassungsgesetz zur Beschäftigungssicherung war da sehr hilfreich. Der Betriebsrat kann selber Vorschläge machen.“

Auf der Grundlage einer vom Personalleiter Wolfgang Kock entwickelten Skill-Matrix werden Mitarbeitende ausgewählt, die im Arbeitsprozess für die Bedienung der Anlagen qualifiziert werden. In der Skill-Matrix sind die formellen Kompetenzen aufgelistet. Mit Farben (Ampelprinzip) wird dann pro Arbeitsplatz und Person markiert, auf welchem Niveau diese Kompetenzen erforderlich und individuell vorhanden sind. Konkret heißt dies, dass ein junger Meister oder Geselle zum Beispiel mit einem „altgedienten“ Meister drei bis sechs Monate „mitläuft“ und sich so das Wissen während des Arbeitsprozesses für neue Anlagen bewusst und gezielt aneignet.

Um bei Holcim Meister zu werden, reicht nicht die Prüfung als Industriemeister Zement. Man braucht mindestens drei Jahre Erfahrungen in der Prozesssteuerung im Leitstand. Der Meister hat in der Qualifizierung die Aufgabe, dem jungen Meister/Gesellen alle fachlichen und prozessbezogenen Kenntnisse einer Anlage (z.B.

Zementmühle, Sandmühle, Vorwärmerturm, Nebenaggregate) zu vermitteln. So werden „Wissenstandems“ aufgebaut und die Anlagenverfügbarkeit sichergestellt. Das Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter 2-3 Anlagen beherrscht. So kommen viele einmal in die Rolle des „Ausbilders“ und in die Rolle des „Auszubildenden“. Die am besten qualifizierten Mitarbeiter werden Springer und erhalten eine Leistungszulage von 5 Prozent.

Für Personalleiter Wolfgang Kock ist es wichtig, dass weder die Skill-Matrix noch die Notizen zu den Dialoggesprächen in die Personalakte aufgenommen werden. „Es geht uns um Vertrauen und Motivation.“ Darum gibt es in Abstimmung mit dem Betriebsrat auch eine besondere Bonusregelung. „Lob für gute Leistung wird auch schon mal mit einem Kino- oder Restaurantbesuch oder einem Aufenthalt in einem Freizeitpark für die ganze Familie ausgesprochen.“

4. Ausblick

Die Lernangebote aus der Beschäftigungssicherungsvereinbarung sind von der Belegschaft sehr gut angenommen worden und haben einen Beitrag zur Verbesserung der betrieblichen Lernkultur geleistet. „Da haben einige Spaß am Lernen gefunden.“ berichtet Uwe Barkmann. Für Wolfgang Kock ist klar: „Darum wird dieses Angebot vom Unternehmen fortgeführt.“

Für den Betriebsratsvorsitzenden Jürgen Schostak sind die „Personalentwicklung in der laufenden Schicht“ und die „Tandemausbildung“ im Arbeitsprozess sehr vorteilhaft. Die Transparenz des Personaleinsatzes führt zu höherer Arbeitszufriedenheit. Der Krankenstand sinkt und die Qualität der Einsätze steigt. Es ist auch gut, als Betriebsrat immer das Ohr bei der Belegschaft zu haben. „Da hört man mehr als der Personalleiter.“

Förderlich für die Personalentwicklung à la carte ist, dass trotz Konzernstrukturen der Holcim (Deutschland) AG jeder Betrieb regional in eigenen Strukturen arbeitet. So war es möglich, Strukturen für eine dezentrale Personalentwicklung (Skill-Matrix, Nachfolgeplanung, Dialoggespräche) aufzubauen.

Bei Holcim steht Lebenslanges Lernen im Mittelpunkt vieler Aktivitäten. Gründe gibt es genug: Hohe Anlagenverfügbarkeit und marktgerechte Preise für den Zement, Motivation der Belegschaft und Sicherung der hohen Anforderungen an die Prozess- und Produktqualität, zufriedene Mitarbeiter durch Spaß am Lernen und transparente Entscheidungen.

Die Betriebsräte Barkmann und Schostak wie auch der Personalleiter Kock sind da einer Meinung. „Im täglichen Geschäft nützt jede Art der Qualifikation.“