

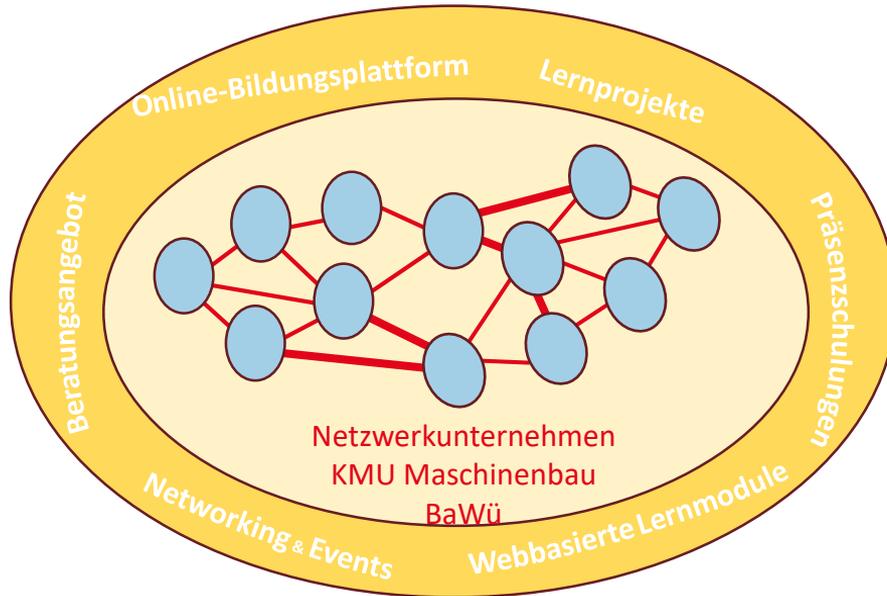


BILDUNG →  
PERSONALENTWICKLUNG →  
PERSONALPLANUNG



Martin Gorges, Thomas Habenicht  
Forum 7, Berlin, 22.05.2019

# Thomas Habenicht, Projekt IT:D – Digitalisierung in der Berufsbildung



[www.itd-bw.de](http://www.itd-bw.de)

- Verbundprojekt von Nachwuchsstiftung (NWS) im Maschinenbau und IG Metall
- Laufzeit:  
01.04.2018 – 31.03.2022
- Umsetzungshilfe für Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0, Nachhaltigkeit in der Berufsausbildung



- ▶ TGW Software Services GmbH, Teunz
  - ▶ ca. 300 Mitarbeiter
  - ▶ Bereich Intralogistik
- ▶ Ausbilder für IT-Berufe
  - ▶ Fachinformatiker für Anwendungsentwicklung
  - ▶ Fachinformatiker für Systemintegration
  - ▶ Derzeit 21 Azubis
  - ▶ Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge
  - ▶ Geprüfter Berufspädagoge
- ▶ Betriebsrat in zweiter Legislaturperiode
  - ▶ Personalausschuss
  - ▶ Entgeltausschuss



**MARTIN GORGES**

# **FORTBILDUNG IM BEREICH AUS- UND WEITERBILDUNG**

**SIEHE EXTRA PDF**

# GRiW - Gestaltung der strukturellen und personellen Rahmenbedingungen zur Implementierung innovativer arbeitsgebundener Weiterbildungskonzepte



**GRiW**

weiter **bilden**  
Initiative für berufsbegleitende Bildung

→ LOGIN

START

PROJEKT

KOOPERATIONEN

AKTUELLES

KONTAKT

GRiW-FILM

## Weiterbildung fördern...

**PROJEKT.**  
Mehr über das Projekt und die einzelnen Methoden erfahren Sie hier...

**KOOPERATIONEN.**  
Mehr über die Kooperationen im Projekt und die Förderung erfahren Sie hier...

Projektträger: AgenturQ ist eine gemeinschaftliche Einrichtung von: **SÜDWESTMETALL**

Projektpartner: **IT3** INSTITUT TECHNIK UND BILDUNG

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, **ESF** Europäischer Sozialfonds für Deutschland, EUROPÄISCHE UNION

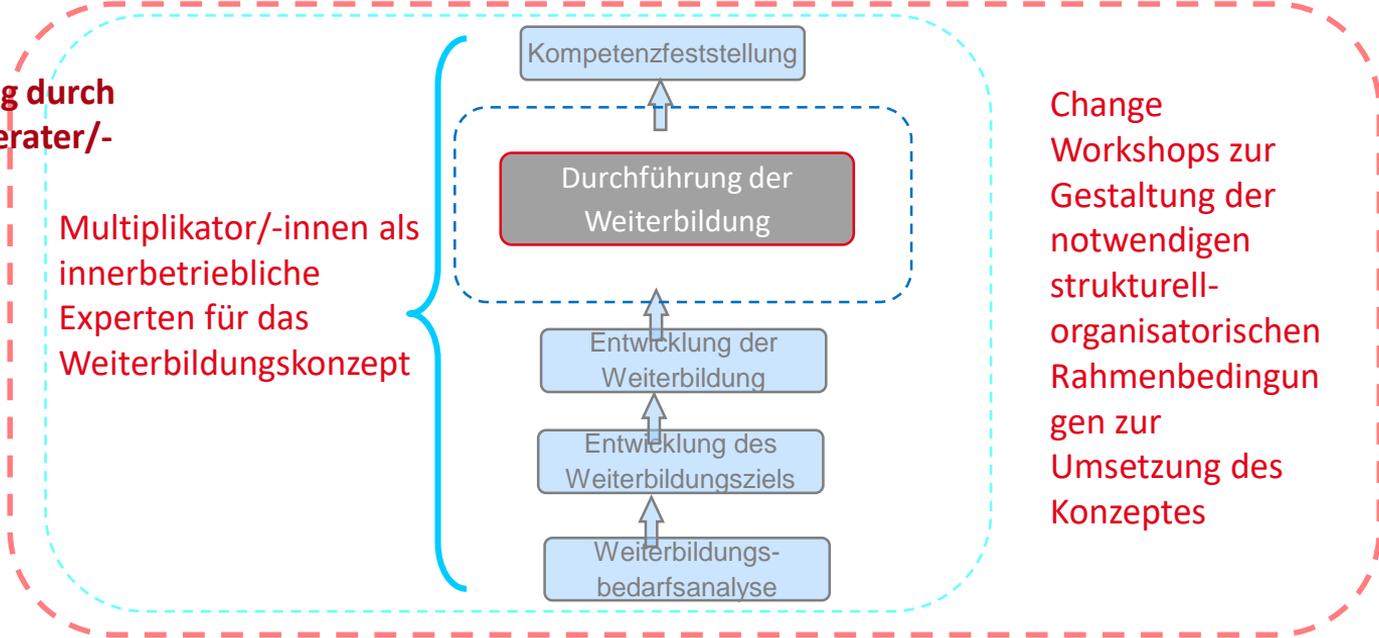
AgenturQ - Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg

Impressum



**Unterstützung durch Lern-/ Fachberater/-innen**

Multiplikator/-innen als innerbetriebliche Experten für das Weiterbildungskonzept



Change Workshops zur Gestaltung der notwendigen strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen zur Umsetzung des Konzeptes

## Wir erarbeiten uns personalpolitische Handlungsfelder



- Personalplanung: strategisches Handlungsfeld für gute Personalentwicklung
  - Methoden und Vorgehensweisen bei der Personalentwicklung
    - Gute Bildung und Qualifizierung

# Wir reden über: Personalpolitische Handlungsfelder

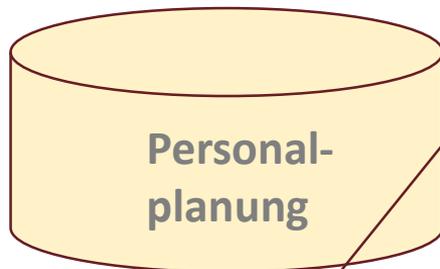


## **Bildung ist:** Grundrecht

Das Konzept der Bildung umfasst die Gesamtheit der Fähigkeiten und Eigenschaften einer Persönlichkeit. Diese befinden sich in einem permanenten Entwicklungsprozess.



**Personalentwicklung (PE)** umfasst die auf die Bedarfe und Bedürfnisse der Organisation abgestimmte berufseinführende, berufsbegleitende und arbeitsplatznahe Aus- und Weiterbildung des Personals sowie die Ableitung geeigneter Maßnahmen und Strategien aus den Unternehmenszielen, die eine Qualifizierung des Personals zum Ziel haben.



**Personalplanung** ist ein Teil der Unternehmensplanung und des Personalwesens. Sie soll in die nahe, mittlere und ferne Zukunft vorausschauend alle Maßnahmen berücksichtigen, die erforderlich sind, damit dem Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele die dazu erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

# Verallgemeinerbare Erkenntnisse zu Themen der Personalplanung und der Qualifizierung



- **Personalplanung ist zu kurzfristig und berücksichtigt nicht Qualifikationen**
- Betriebsrat muss Mitbestimmung bei Personalplanung erzwingen
- **Wissenstransfer findet nicht statt**
- Nur punktuelle Weiterbildung
- **Kompetenzen der Beschäftigten werden nicht genutzt**
- Tarifvertrag Bildung/ Qualifizierung wird nicht umgesetzt
- **Es werden zu wenig Auszubildende eingestellt**

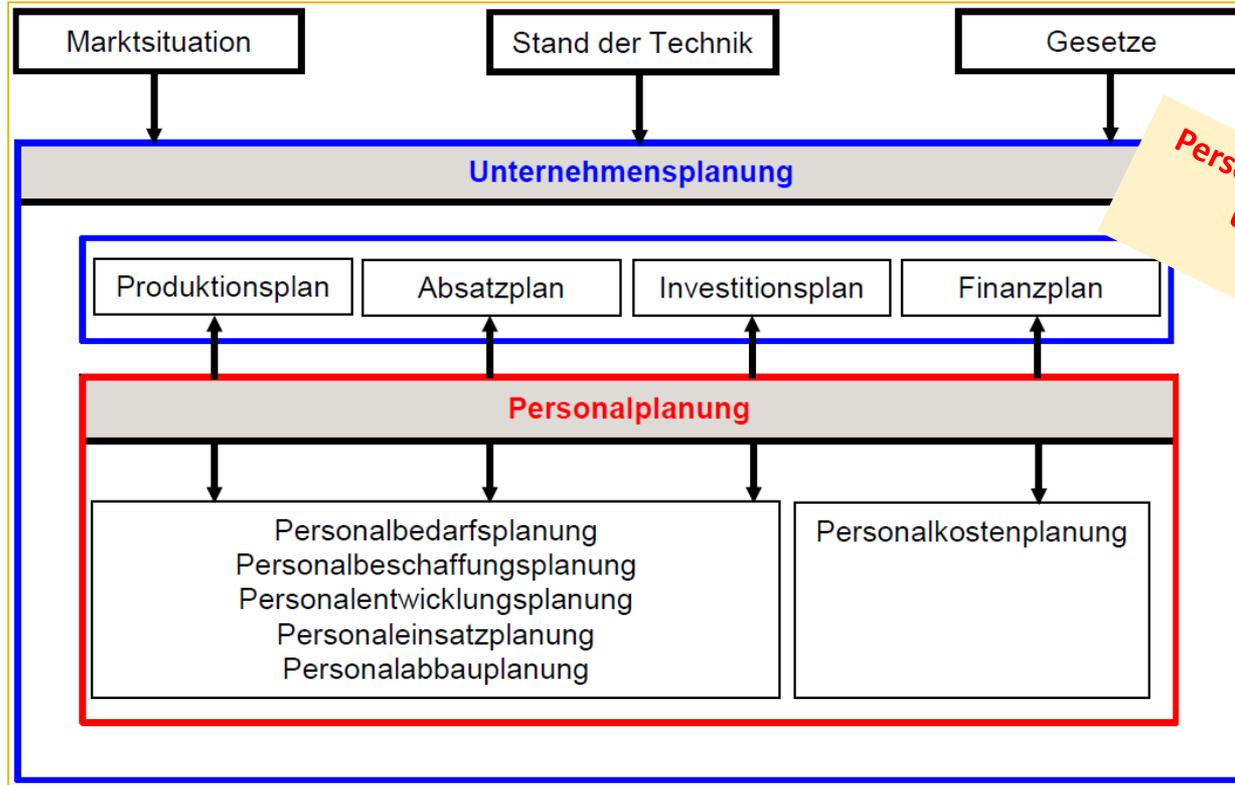


# Bildung / Personalentwicklung ist eingebunden im Handlungsfeld Personalplanung



vgl. z.B.: RKW-Handbuch Personal-Planung, 3. Aufl., 1996, Seite. 19 ff.; Mag, W.: Personalplanung in: Gaugler, E. u.a. [Hrsg.]: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Seite 1603 ff.; Fitting: BetrVG – Handkommentar, 28. Aufl., Rn 9 ff. zu § 92; siehe auch weitere Erläuterungen auf Seite dieser Zusammenstellung

# Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung



*Personalplanung ist das wichtigste Instrument, um wirtschaftliche und soziale Ziele zu erreichen.*

Quelle: Olfert, 2010

IG Metall Vorstand  
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik

# Einflussgrößen auf die Personalplanung: (unternehmensexterne / -interne Faktoren)



Womit und auf welcher Art und Weise wird gearbeitet?

**Leistungsprogramm**  
Was und wie viel verarbeitet bzw. verkauft werden soll: Art, Umfang, Qualität, Termine, Kundenstruktur

Produkt- und Dienstleistung  
Absatz- und Produktionsprogramm

**Interne Einflüsse**  
Arbeitsorganisation, Technologie, Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen, Fehlzeiten, Anforderungen aus der Arbeit (z.B. Belastungen, Qualifikationen)



**Externe Einflüsse**  
Arbeitsentwicklung, Trends, Marktanteile, Sondereinflüsse, Digitalisierung, Industrie 4.0  
Gesetze, Tarife

**Voraussetzungen, Potentiale und Interessen der Beschäftigten**  
Entwicklungen: sozial, beruflich  
Personalanalyse

# Personalplanung: Recht so!

BetrVG: Fünfter Abschnitt: Personelle Angelegenheiten; Erster Unterabschnitt: Allgemeine personelle Angelegenheiten



## § 92 Personalplanung

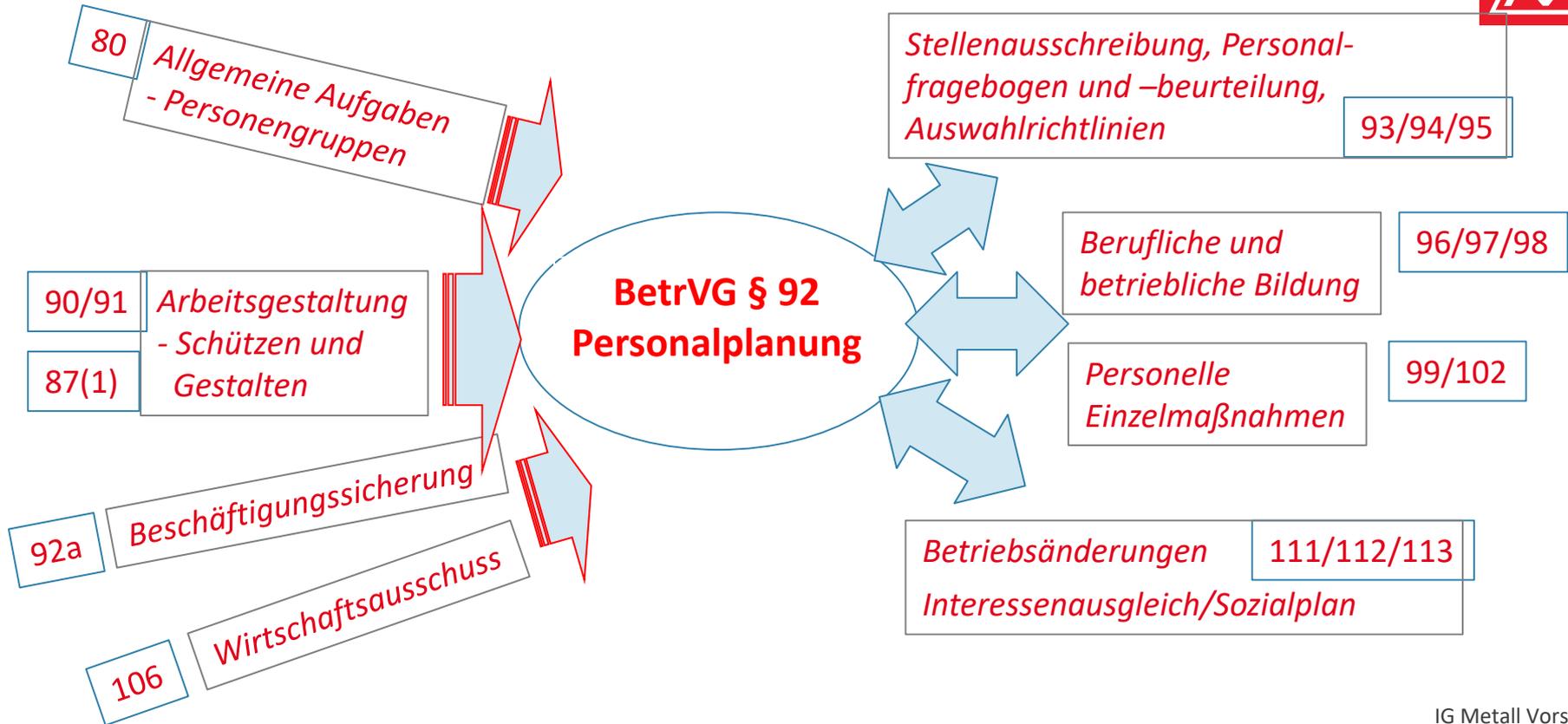
- (1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen einschließlich der geplanten Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen, und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.
- (2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.
- (3) Die Absätze 1 und 2 gelten entsprechend für Maßnahmen im Sinne des § 80 Abs. 1 Nr. 2a und 2b, insbesondere für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Gleiches gilt für die Eingliederung schwerbehinderter Menschen nach § 80 Absatz 1 Nummer 4.

§ 92 (1) meint die **reale** Personalplanung im Betrieb

§ 92 (2) meint die Personalplanung **nach Definition**

**Bezug zu Förderung und Schutz bestimmter Personengruppen**

# ZUSAMMENHANG: BETRVG...[§§]





## Vorgehensweisen in Betriebsvereinbarungen regeln!

**Ziele** der **Gesamtbetriebsvereinbarung Personalplanung** sind..:

- die Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfes unter Berücksichtigung der sozialverträglichen Gestaltung des demografischen Wandels im Sinne einer **Mittelfristplanung**
- Die Ausgestaltung konkreter personalplanerischer **Instrumente**
- Die Ableitung und Förderung von **Personalentwicklungsmaßnahmen**
- Die **Vermeidung** von Überlastung von einzelnen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen

**Verfügbarkeit von Fachkräften verbessern - Notwendige Rekrutierung einleiten**

## Praxis in Betriebsvereinbarungen systematisieren: **Planungskriterien**



Als Grundlage der Beratungen legt HR bzw. der für den Betrieb zuständige Personalreferent dem zuständigen Betriebsrat auf Anfrage folgende Daten / Informationen / Unterlagen für die verschiedenen Planungszeiträume gemäß 3.1 dieser Gesamtbetriebsvereinbarung vor bzw. ermöglicht einen entsprechenden Zugang:

- Darstellung des Personalbestands (Ende Vormonat)
- Darstellung des geplanten Personalbedarfs (Ende Geschäftsjahr)
- Darstellung aller Beschäftigten mit geplanter Funktionsveränderung bzw. denen neue Aufgaben übertragen werden sollen
- Darstellung der freien Stellen, inkl. solcher Planstellen, die durch Fluktuation bzw. Ausscheiden aus Altersgründen innerhalb der nächsten 6 Monate frei werden
- Darstellung der vorübergehend nicht besetzten Stellen (wie z.B. wegen Krankheit, Qualifikation, Elternzeit, verkürzte Vollzeit)
- Darstellung des zusätzlichen Qualifizierungsbedarfs je Beschäftigtengruppe z.B. bei neuen Produkten
- Organigramm (einsehbar auf dem G-Laufwerk tkA)
- Darstellung geleisteter Mehrarbeit
- Vergleich der IST-Belegschaft mit der SOLL-Belegschaft in quantitativer und qualitativer Hinsicht
- Darstellung von geplanten Aktionen (z.B. Installation von MAX Boxen, Gefährdungsbeurteilung) und deren Auswirkungen auf den Personalbedarf

# Praxis in Betriebsvereinbarungen absichern: Bemessungsgrundlagen



## Anlage 3

Beschäftigtengruppen und Bemessungsgrundlagen (aktueller Stand: bei betriebsorganisatorischer Änderung werden die Beschäftigtengruppen und Bemessungsgrundlagen aktualisiert)

Beschäftigtengruppen	Bemessungsgrundlagen	Anmerkung/Zusatz
Service Vertragsmanagement	Anzahl Anlagen unter Wartung	Anzahl Neuverträge und Kündigungen, Anzahl der Verträge, Veränderungen von Verträgen.
Lohnscheinsachbearbeitung	Anzahl Beschäftigte	Nicht planbar
Personalreferenten	Anzahl Beschäftigte, Anz. betreute Betriebe/Organisationseinheit	Nicht planbar
Safety Manager	gesetzlich geregelt, kein Planungsbedarf	Grundbetreuung (1,5 h/MA) + betriebs-spezifische Betreuung (Tätigkeit der MA), Anz. und Lage betreute Betriebe/ Organisationseinheit
Rechnungswesen Kreditoren	Anzahl Rechnungseingang, Kontenpflege/Lieferantenanlage (Anzahlung Aufträge WA/ER/NA/MOD), Klärung von Mahnungen, NA/MOD-Anzahl Aufträge (Bürgschaftsgeschäft) aus den Niederlassungen, Anzahl Buchungen Handkasse	

**Tipp:**  
Dieses Vorgehen ist vergleichbar mit dem Ansatz, Jobfamilien zu formulieren/definieren und sie auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen.  
→ Siehe RKW und inqa-Projekt

# Handlungsbedarf zur Personalplanung im Betrieb feststellen

Wie bewertest Du die folgenden Aussagen?

++ Aussage trifft voll und ganz zu

+ Aussage trifft überwiegend zu

- Aussage trifft nur in geringem Umfang zu

-- Aussage trifft nicht zu.



Handlungsfeld	Entwicklung/Sachstand	++	+	-	--
Personalbeschaffung	Rekrutierung: Wir haben einen sehr hohen Aufwand, um neue Mitarbeiter/-innen zu finden				
Impulse für Veränderung	Ausmaß der Veränderung: Wir erwarten in den nächsten Jahren deutliche Veränderungen, wie z.B. bei Geschäftsmodellen, eingesetzten Technologien, Abläufen, der betrieblichen Arbeitsorganisation oder der Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Lieferanten				
	Möglichkeiten zur Entwicklung: Wir sehen, dass unsere Mitarbeiter/-innen sich gerne mehr entwickeln wollen, als dies derzeit in unserem Unternehmen möglich ist (interessantere Tätigkeit, fachliche oder hierarchische Entwicklungswege)				
Personalbedarf (Quantitativ / Qualitativ)	Personalbemessung: Unsere Personaldecke ist für das derzeitige Arbeitsvolumen zu eng				
	Qualifizierung: In Zukunft werden völlig neue Fähigkeiten und Kenntnisse bei unseren Beschäftigten notwendig sein				



## Leitfragen und – Aspekte zur Personalentwicklung

- Könnt Ihr mit eurer Belegschaft Stand heute die Schlüssel-/Kernprozesse des Unternehmens langfristig sicherstellen?
- **Langfristige Absicherung des Know-How Transfer - Berücksichtigung eines Fachkräftemangel**
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Entwicklungsinteressen und –notwendigkeiten der Belegschaft
- **Habt Ihr eine Personalstrategie (aus internen Bedarfen und externen Herausforderungen abgeleitet)?**
- Wie und mit welchen Mitteln stellt Ihr sicher, dass die Personalstrategie zur Erreichung der Unternehmensstrategie beiträgt?
- **Wie berücksichtigt Ihr äußere Einflüsse**
  - In Bezug auf die Konkurrenz am Markt (Personalattraktivität)
  - In Bezug auf die unternehmerische Herausforderungen (Personalentwicklung)?
  - In Bezug auf die gesellschaftliche Entwicklung (demografischer Wandel)
- **Wie werden die Herausforderungen der Personalstrategie mit den Führungskräften und Beschäftigten kommuniziert?**

# Personalbedarfe Grundlage für PE: Betriebsvereinbarung Nr. X in einem Familienunternehmen zu Weiterbildung / Personalentwicklung



- die Förderung einer Unternehmensentwicklung\* und Persönlichkeitsentwicklung\*  
→ **Weiterbildung wird als Personalentwicklung definiert**  
*\*Unternehmerische und individuelle Ziele sind ausführlicher beschrieben*
- **Angebote** orientieren sich an den Herausforderungen der Zukunft: Technologie, Arbeitsentwicklung, soziale, ökologische, sozial-rechtliche, ökonomische Themen
- **Arbeitsplatznahes Lernen fördern, individueller Anspruch: 5 Tage/Jahr**
- **Rollendefinition** der Beteiligten: Arbeitgeber (UN), Betriebsrat, Führungskräfte, Arbeitnehmende, Personalabteilung
- **Weiterbildung wird als (offener) Prozess im QM** beschrieben: systematisch, kontinuierlich, dialogorientiert, interaktiv (gemeinsam Entscheidungen treffen)

# Weiterbildung / Personalentwicklung als Prozess im Qualitätsmanagement – Flipchartabschrift



- Reaktion → Teilnehmende: Rückmeldebögen
- Neue Kenntnisse → Beschäftigte: was wurde gelernt?!
- Transfer → Arbeit: was wird in der Arbeit eingesetzt?!
- Ergebnis → Kennzahlen: in wieweit wirkt es sich aus auf die Leistung?!

# Nachqualifizierung

## zum Maschinen- und Anlagenführer bei der Schunk-Group

### EIN BEISPIEL FÜR REGENERATIVE PERSONALPOLITIK

PIETRO COLADANGELO (SCHUNK GROUP) UND DR. KLAUS-JÜRGEN RUPP (ZAUG GGBMH)



Unternehmen für Bildung.

#### Rahmenbedingungen bei der Schunk Group vor Ort:

- Fachkräftebedarf
- An- und ungelernte Mitarbeitende im Schichtdienst (Potenzial vorhanden)
- Gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalleitung
- Offenheit zur Umsetzung der Nachqualifizierung weitere Kooperationspartner einzubeziehen

# Qualifizierungschancengesetz – Förderhöhe



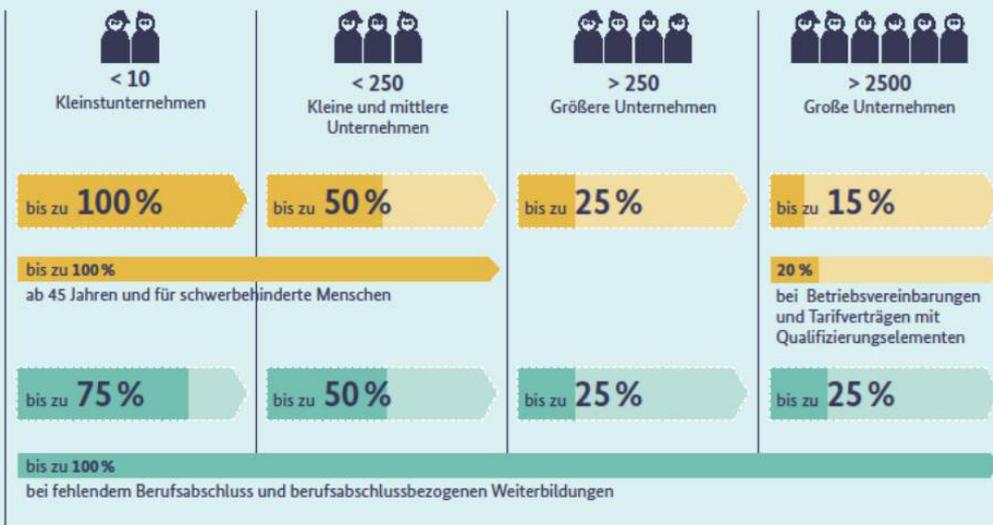
## Mehr Chancen durch Qualifizierung

Wir verbessern die Weiterbildungsförderung für beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren berufliche Tätigkeiten durch Technologien ersetzt werden können, die in sonstiger Weise vom Strukturwandel betroffen sind oder eine berufliche Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben (also in einem Beruf, in dem Fachkräftemangel besteht).

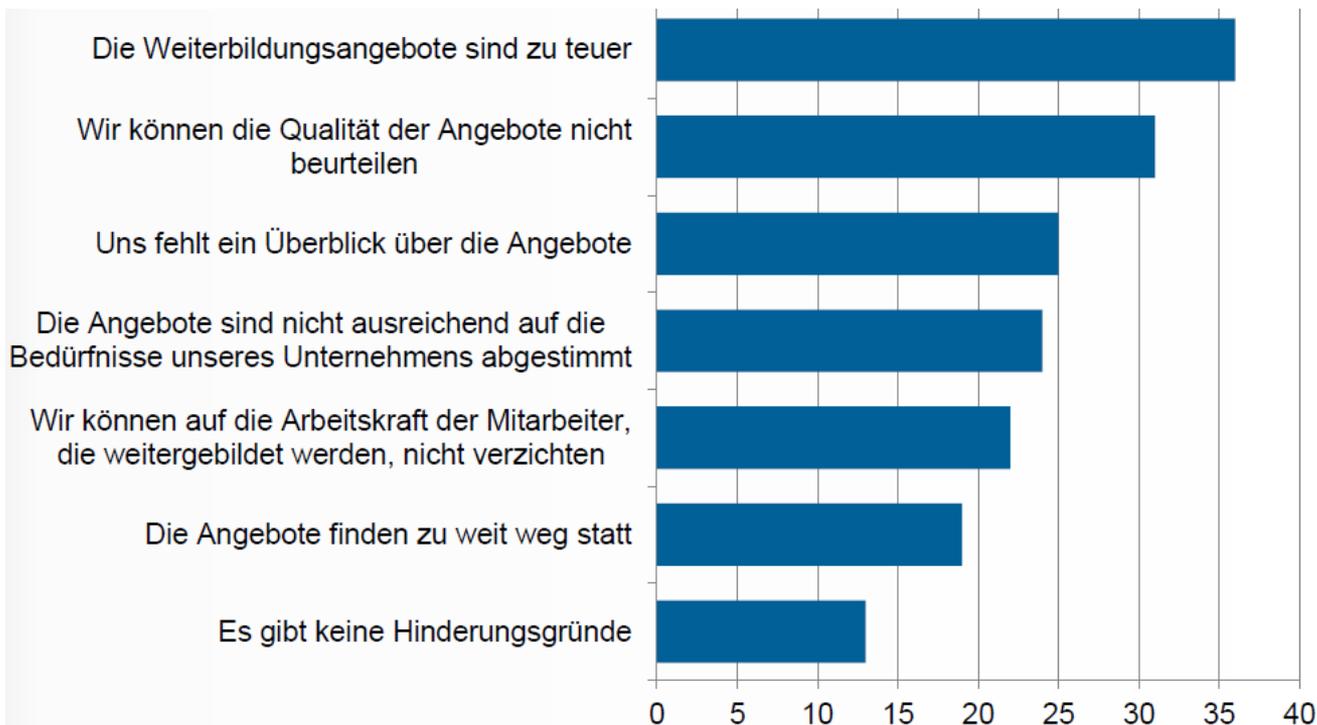
### Mehr Zuschüsse für

#### Weiterbildungskosten

#### Arbeitsentgelt (während der Weiterbildung)



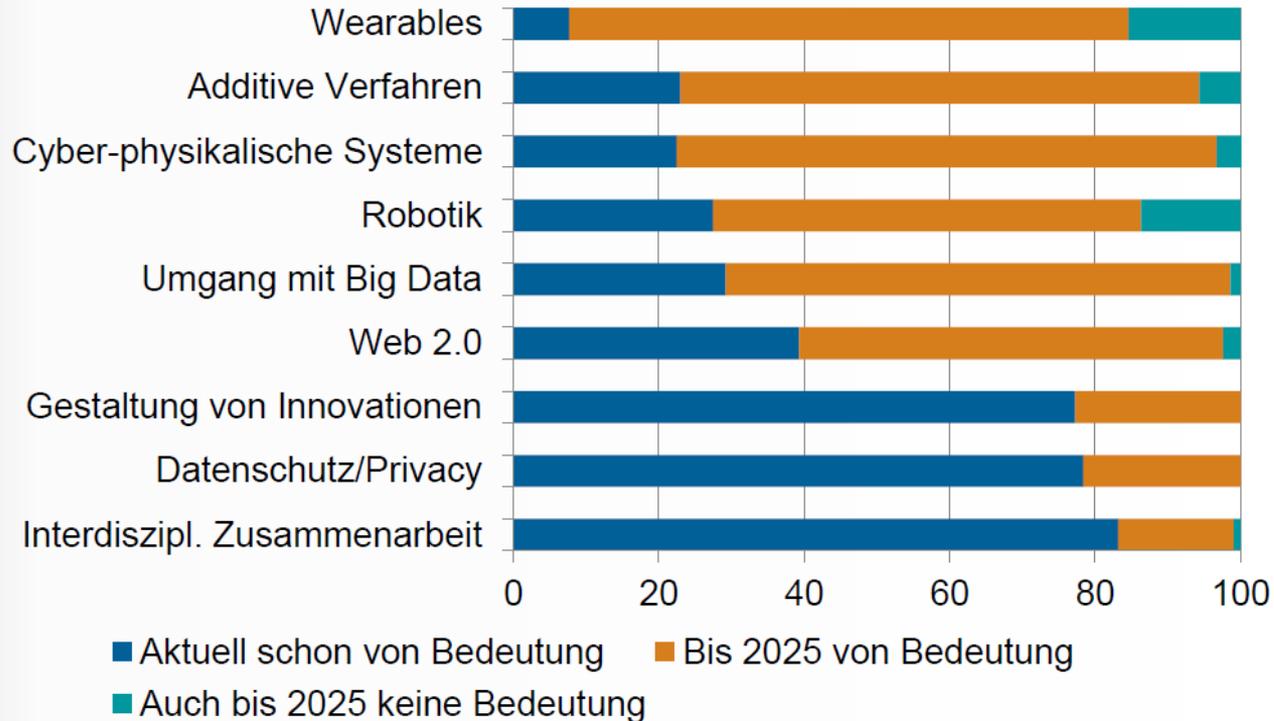
# Hinderungsgründe für Unternehmen...



Quelle: Bitkom 2016, *Neue Arbeit - wie die Digitalisierung unsere Jobs verändert*

„Gute Bildung und Qualifizierung ist Überzeugungsarbeit und Wissen um ... nicht nur Zeit und Geld“

# Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung bis 2025



Quelle: VDMA 2016, Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025

**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!**



**Thomas Habenicht**  
IG Metall Vorstand, Projekt IT:D  
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik  
[Thomas.Habenicht@IGMetall.de](mailto:Thomas.Habenicht@IGMetall.de)

