



## Personalentwicklung im Betrieb mitgestalten



## Die Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung der Arbeitnehmerkammer

unterstützt Interessensvertretungen bei allen Fragen der Betriebs- und Personalrätearbeit. Wir beraten in juristischen, arbeitsorganisatorischen, technologischen und wirtschaftlichen Fragen.

Wir begleiten betriebliche Prozesse, nehmen an Sitzungen und Betriebs- bzw. Personalversammlungen teil und können als Sachverständige tätig werden. Durch Vorträge, Schulungen, Veröffentlichungen und Veranstaltungen klären wir über aktuelle Entwicklungen auf und geben Interessensvertretungen neue Impulse für ihre Arbeit.

► *Mitbestimmung und Technologieberatung*  
Tel. 0421·36301-962  
mitbestimmung@arbeitnehmerkammer.de

Wenn Sie Fragen zur Personalentwicklung in ihrem Betrieb haben oder Unterstützung und Beratung bei Projekten und Prozessen der Personalplanung und -entwicklung suchen, dann wenden sie sich bitte an:

► *Michaela Gröne*  
Tel. 0421·36301-912  
groene@arbeitnehmerkammer.de

► *Anke Kozlowski*  
Tel. 0421·36301-963  
kozlowski@arbeitnehmerkammer.de

## Vorwort

Mit dieser Broschüre möchten wir Betriebsräten einige Hinweise und Beispiele geben, wie sie Personalentwicklung im Betrieb initiieren können. Wie geht das? Wie bekomme ich das Thema Personalplanung und Personalentwicklung im betrieblichen Alltag auf die Tagesordnung? Was kann ein Anlass sein? Wo gibt es Handlungsfelder? Wo sind die Schwierigkeiten? Wer kann mir helfen?

Wir verfolgen in dieser Broschüre nicht das Ziel, allumfassend und theoretisch über Personalentwicklung zu informieren und stellen daher auch nicht alle Instrumente der Personalentwicklung vor. Stattdessen wollen wir Ihnen möglichst praxisnah das Gestaltungsfeld Personalentwicklung näherbringen.

In unserer Beratungspraxis erleben wir, dass Betriebsräte das Thema Personalentwicklung zwar für wichtig halten – aber irgendwie ist es auch wenig greifbar, unübersichtlich und so facettenreich, dass viele sich nicht heranwagen. Personalentwicklung wäre zwar schön, so denken viele Interessenvertreter, ist aber nur was für die ›großen‹ Betriebe – für die mit den vielen freigestellten Betriebsräten. Dass dem nicht so ist, dass Personalentwicklung auch in kleineren und mittleren Betrieben eine Chance hat, dafür möchten wir mit dieser Broschüre werben.

Wir nehmen Sie jetzt mit  
in einen kleinen Heizungs- und Sanitärbetrieb, in dem die Betriebsräte mit den Widrigkeiten des betrieblichen Alltags zu kämpfen haben – wie überall ...



## Der Betrieb

Der Heizungs- und Sanitärbetrieb ›Warm und Sauber‹ ist ein in Bremen alteingesessener Handwerksbetrieb in mittlerweile dritter Generation. Der jetzige Alleininhaber ist Kurt Zange. Herr Zange ist auch Geschäftsführer des Betriebes. Die Geschäftsfelder von ›Warm und Sauber‹ sind Installation, Klempnerei, Solaranlagen. ›Warm und Sauber‹ bietet seinen Kunden einen Komplettservice, Notfallservice am



Wochenende und ist spezialisiert auf Umbau und Renovierung in Altbauten. Um Großaufträge bewirbt sich der Betrieb nicht. Außerdem beraten die Mitarbeiter zur Modernisierung von Heizungsanlagen. Und seit fünf Jahren hat sich ›Warm und Sauber‹ auf Solaranlagen spezialisiert.

### Die Beschäftigten bei ›Warm und Sauber‹:

Herr Zange ist Alleininhaber, Geschäftsführer und Meister in Personalunion. Das Büro wird von zwei Teilzeitkräften, beide weiblich, mit je 20 Stunden geführt. Es gibt neben Herrn Zange noch zwei weitere Meister im Betrieb, 14 Gesellen (13 Männer und eine Frau). ›Warm und Sauber‹ bildet sechs Auszubildende aus, jeweils zwei in jedem Lehrjahr.

**Insgesamt hat der Betrieb 22 wahlberechtigte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.**

### Der Betriebsrat:

Der Betriebsrat hat drei Mitglieder. Der Vorsitzender, Andreas Schulz, ist 42 Jahre alt, Geselle und seit seiner Ausbildung bei ›Warm und Sauber‹. Das zweite Mitglied, Olaf Kotschinski, ist 31 Jahre alt, ebenfalls Geselle und auch bereits seit seinen Ausbildungsjahren im Betrieb. Das dritte Mitglied im Betriebsrat ist der 19-jährige Tim Abel, Auszubildender im 3. Lehrjahr.

### Die betriebliche Lage:

Der Betrieb ist tariflich gebunden. Die wirtschaftliche Lage ist erfreulich stabil. Der Betrieb ist regional anerkannt und genießt einen guten Ruf. Herr Zange hat frühzeitig die Zeichen der Zeit erkannt und sich mit Solarenergie und Energiesparberatung auf zukunftsträchtige Geschäftsfelder spezialisiert.

### Die personelle Situation:

Einer der Meister geht mit jetzt 60 Jahren demnächst in Altersteilzeit. Er hat eine große Anzahl von Stammkunden und gute Kontakte zur Berufsschule. Mit ihm geht auch seine lange berufliche Erfahrung.

Zusätzlich hat einer der Gesellen zum Quartalsende gekündigt. Er ist ein ausgewiesener Fachmann für Solartechnik und kommt bei den Kunden als kommunikativer, freundlicher Experte gut an. Das bedeutet, dass ›Warm und Sauber‹ ab dem 1. Januar ein Geselle fehlt und ein Meister ab dem 1. November, da dann seine Freistellungsphase der Altersteilzeit beginnt. Beide haben selbstverständlich noch Urlaubsansprüche.



## Betriebsratssitzung am 1. Februar

Der Vorsitzende informiert die anderen Betriebsratsmitglieder über die Kündigung des Gesellen zum 1. Juli und den Start in die Altersteilzeit des Meisters am 1. November. Es beginnt eine Diskussion über den Umgang mit dieser Situation.

Olaf vertritt die Ansicht, dass kein Handlungsbedarf besteht und die Personalplanung auch nicht Aufgabe des Betriebsrats ist.

*Olaf: »Das hat's schon immer gegeben, dass Leute weggegangen sind. Wir haben das immer hingekriegt. Das regelt sich schon irgendwie. Der Chef wird sich schon drum kümmern.«*

Tim sieht das jedoch anders. Für ihn stellt sich die Frage, wer in die »Fußstapfen« des Meisters tritt und er möchte als junger Mitarbeiter die Chance haben, sich weiter zu entwickeln.

*Tim: »Ich sehe das anders. Wer geht denn dann zur Meisterschule? Und wir brauchen dann auch wieder jemanden, der mehr von Solartechnik versteht. Ich will nicht bis zur Rente immer das gleiche machen. Außerdem haben wir in der Berufsschule neu über Wissensmanagement geredet. Wenn die Alten gehen, muss man dafür sorgen, dass ihr ganzes Fachwissen, ihre Kontakte usw. nicht einfach mit ihnen verschwinden.«*

Der Vorsitzende Andreas hat schnell die rechtliche Seite im Blick.

*Andreas: »Wir sind da doch in der Mitbestimmung, wenn mich nicht alles täuscht.«  
Wartet mal. Andreas blättert im Betriebsverfassungsgesetz. »Hier steht's:«*

### Der Betriebsrat ist in der Mitbestimmung bei folgenden Themen:

- ▶ § 92 Personalplanung
- ▶ § 92a Beschäftigungssicherung
- ▶ § 94 Abs. 2 Beurteilungsgrundsätze
- ▶ § 96 Förderung der Berufsbildung
- ▶ § 97 Abs. 1 Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung
- ▶ § 97 Abs. 2 Initiativ- und Mitbestimmungsrecht bei Qualifizierungsmaßnahmen
- ▶ § 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

### Mitbestimmung bedeutet:

- ▶ Der Arbeitgeber darf eine Maßnahme nicht ohne Beteiligung des BR einseitig durchführen
- ▶ Der BR kann eine Maßnahme beim Arbeitgeber einfordern
- ▶ Verhandlungen mit dem Arbeitgeber führen
- ▶ Bei Nichteinigung einschalten einer Einigungsstelle

Am Ende der Betriebsratssitzung fasst Andreas die Probleme und die Lösungsvorschläge für das Protokoll zusammen:

- ▶ Es fehlen zwei Mitarbeiter ab dem 1. Juli bzw. dem 1. November.
- ▶ Die Stellen müssen nachbesetzt werden.
- ▶ Der Chef muss die Ausschreibungen fertig machen.
- ▶ Es muss auch eine interne Ausschreibung geben.
- ▶ Der Chef muss bei der Bundesagentur für Arbeit nach geeigneten Bewerbern und auch nach Einstellungshilfen (finanziellen und sonstigen) nachfragen.

Tim nimmt noch die Frage, wie das Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitarbeiter im Betrieb gehalten werden soll, ins Protokoll auf. Der Betriebsrat will Herrn Zange vorschlagen, **Tandems** zu bilden.



**Tandem:**

➤ Zwei Mitarbeiter bilden ein Tandem um voneinander zu lernen. In diesem Fall sind es ein bald ausscheidender Mitarbeiter und ein ›Bleibender‹. Es könnte auch ein Junger und ein Älterer sein oder einer, der kurz im Betrieb ist und einer, der schon länger da ist. Sie gehen gemeinsam zum Kunden, arbeiten gemeinsam und tauschen sich darüber aus. Durch den Erfahrungsaustausch wird auch Wissen weitergegeben, das sich nicht in Lehrbüchern finden lässt. Erfahrungen und Kenntnisse werden vermittelt, die nah an der Praxis sind.

**Und weiter mit der Betriebsratssitzung ...**

Die Stammkunden der scheidenden Mitarbeiter sollen aufgeteilt werden. Auch dieser Punkt soll mit Herrn Zange besprochen werden. Der Betriebsrat schlägt außerdem vor, dass der Meister mit einem interessierten Kollegen einen Termin in der Berufsschule vereinbart, um die guten Kontakte dahin nicht zu verlieren. Olaf merkt an, dass jemand in Solartechnik fortgebildet werden muss. Wer soll das sein?

Wie soll das Laufen mit der Fortbildung? Wer bezahlt die?

Olaf: ›Nicht, dass der oder die Kollegen das noch in ihrer Freizeit machen müssen. Wir haben so schon genug Überstunden auf'm Konto. Und bezahlt werden muss das auch vom Arbeitgeber.‹

Andreas: ›Da müssen wir wohl in Zukunft planvoller ran. Wir können ja nicht immer erst reagieren, wenn jemand geht. Wir müssen zu einer **Personalplanung** kommen.‹

Tim: ›Genau, und da muss es dann auch endlich einen **Fortbildungsplan** geben. Wer macht wann welche Fortbildung unter welchen Bedingungen. Das kann doch nicht immer nur nach Nase gehen.‹

Andreas: ›Sehe ich auch so, dafür brauchen wir dann aber wahrscheinlich eine **Betriebsvereinbarung**. Die sollten wir verhandeln, wenn diese akute Situation überstanden ist. Wir kriegen ja nicht alles auf einmal hin. Soviel Zeit haben wir für die Betriebsratsarbeit nun auch wieder nicht.‹

#### Personalplanung ist zukunftsbezogen:

► Sie soll künftige Entwicklungen voraussehen und vorausschauend personalpolitische Maßnahmen vorbereiten. Die Kurzfristplanung bis zu einem Jahr kann von verlässlichen Größen ausgehen. Die mittelfristige Planung ist schon unsicherer und die Langfristplanung (über drei Jahre) kann oft nur den Charakter einer groben Rahmenplanung haben.



### Betriebsvereinbarung (BV):

- Bei einer BV handelt es sich um einen betriebsverfassungsrechtlichen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, der aber nicht nur Rechte und Pflichten für diese Betriebsparteien regelt, sondern auch (wie ein Gesetz oder Tarifvertrag (TV)) verbindliche Normen für alle Arbeitnehmer eines Betriebes formuliert.

Der räumliche Geltungsbereich einer BV ist der jeweilige Betrieb. In persönlicher Hinsicht gelten Betriebsvereinbarungen für alle Beschäftigten. Dabei kommt es nicht darauf an, ob das Arbeitsverhältnis bei Abschluss der BV bestanden hat. Inhalt einer BV können alle Fragen sein, bei denen der BR ein Mitbestimmungsrecht hat. Es gibt erzwingbare Betriebsvereinbarungen und freiwillige. Erzwingbar sind sie immer dann, wenn das Gesetz vorsieht, dass bei Nichteinigung eine Einigungsstelle eingesetzt wird. Besteht allerdings in Angelegenheiten eine (abschließende) gesetzliche oder tarifliche Regelung, so kann diese nicht Bestandteil einer BV sein, es sei denn der TV lässt dieses zu (Öffnungsklausel).



### Und weiter mit der Betriebsratssitzung ...

Olaf: ›Sehe ich ganz genau so.

Alles können wir nicht regeln. Da verzetteln wir uns. Aber ich finde, wenn wir uns mit der Geschäftsführung um Personalplanung kümmern, dann müssen wir uns auch mal darum kümmern, wie alt wir hier so im Durchschnitt sind. Liest man jetzt ja auch überall in der Zeitung, dass wir immer länger arbeiten müssen und immer weniger Jüngere nachkommen. Wenn ich mich hier so umschaue, ist unsere Altersstruktur bestimmt auch nicht die optimalste.‹

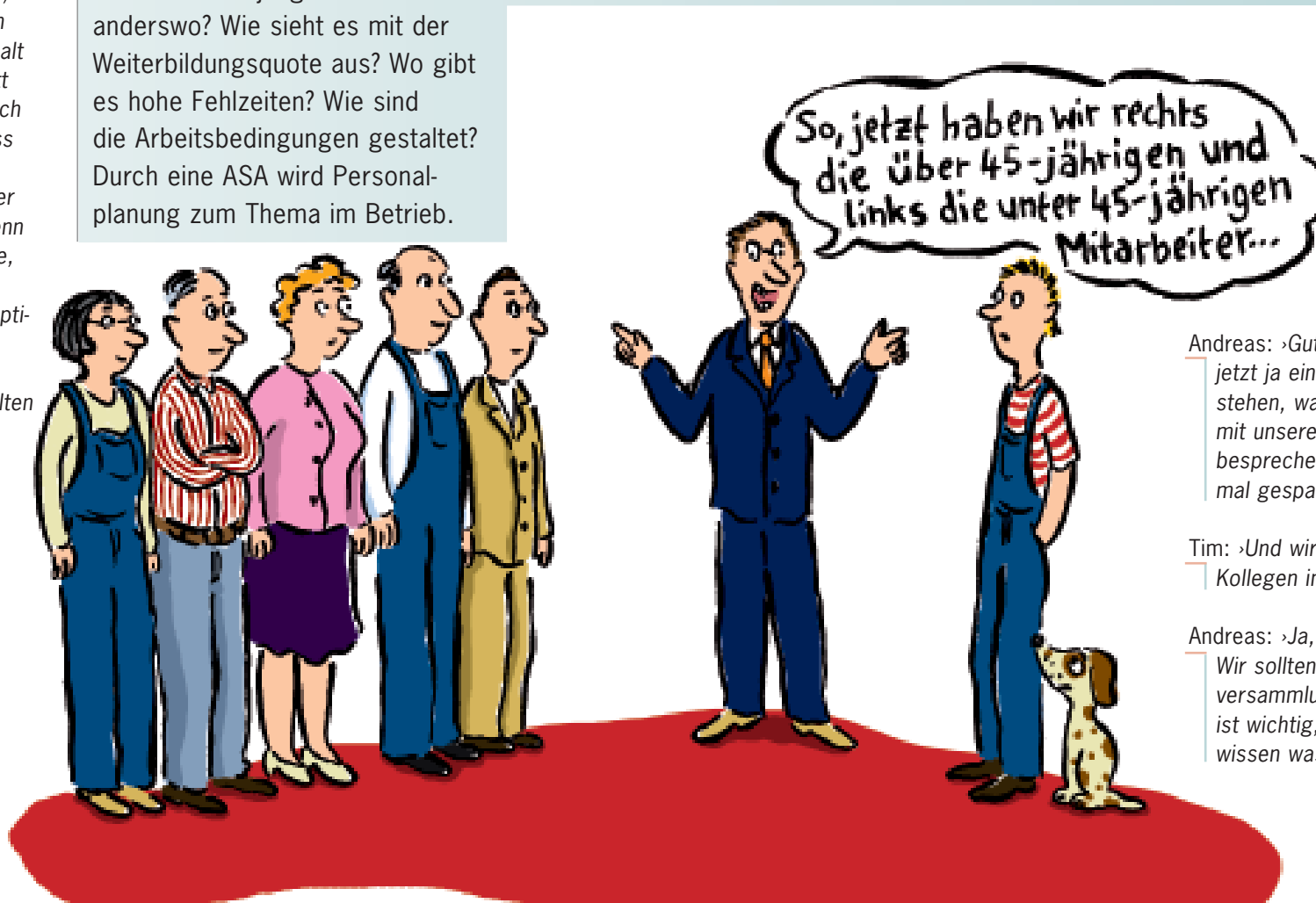
Tim: ›Du meinst also, wir sollten mal eine **Altersstruktur-analyse** machen?‹

### Altersstrukturanalyse (ASA):

Bei einer ASA wird die Zusammensetzung der Belegschaft nach Altersgruppen untersucht. Weiter kann analysiert werden, wie die Altersstruktur in bestimmten Funktionsgruppen aussieht. Gibt es Bereiche, in denen die Beschäftigten älter oder jünger sind als anderswo? Wie sieht es mit der Weiterbildungsquote aus? Wo gibt es hohe Fehlzeiten? Wie sind die Arbeitsbedingungen gestaltet? Durch eine ASA wird Personalplanung zum Thema im Betrieb.

### Eine ASA bringt:

- ▶ Einen Einblick in mögliche Zukunftsszenarien
- ▶ Eine fundierte und differenzierte Entscheidungsgrundlage für z.B. personalpolitische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen
- ▶ Zielgenauere Arbeitsschutzmaßnahmen
- ▶ Eine Prognose zukünftiger Kostenentwicklungen (Krankenstandsentwicklung etc.)



Andreas: ›Gut, dann haben wir jetzt ja einiges im Protokoll stehen, was wir am 8. Februar mit unserem Geschäftsführer besprechen wollen. Ich bin ja mal gespannt wie der reagiert.‹

Tim: ›Und wir müssen unsere Kollegen informieren.‹

Andreas: ›Ja, das stimmt. Wir sollten eine Betriebsversammlung einberufen. Es ist wichtig, dass die Kollegen wissen was passiert.‹

## Das Gespräch mit Herrn Zange am 8. Februar

Herr Zange ist zunächst wenig begeistert von den Vorschlägen des Betriebsrats. Er findet einige der Vorschläge zu aufwendig in der Umsetzung und vertritt die Ansicht, dass er bis jetzt doch alles gut geregelt hat.

Außerdem meint er, dass über Personalfragen immer noch der Geschäftsführer entscheide. Der Betriebsrat lässt sich jedoch nicht aus dem Konzept bringen und legt Herrn Zange sachlich die Mitbestimmungsrechte dar. Da die Betriebsräte auch inhaltlich gut vorbereitet sind, ist Herr Zange am Ende des Gesprächs zumindest bereit sich Gedanken über die Vorschläge des Betriebsrates zumachen. Es wird ein weiteres Gespräch in zwei Wochen vereinbart.



## Die Betriebsratssitzung am 15. Februar

Die Stimmung im Betriebsrat schwankt nach dem Gespräch mit dem Geschäftsführer zwischen Enttäuschung und Zuversicht. Insgesamt hatten unsere drei Betriebsräte sich mehr vom Gespräch erwartet. Allerdings ist es ihnen gelungen, Herrn Zange sachlich ihre inhaltlichen Argumente und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates darzulegen.

Tim: ›Mann, ich hatte echt mehr erwartet. Der hat ja nur geblockt. Nimmt der uns überhaupt ernst?‹

Olaf: ›Ich mache mir nur Sorgen, wie wir das alles schaffen sollen. So fit sind wir in dem ganzen Thema ja nun auch nicht. Ich bin jedenfalls kein Personalfachmann. Ich finde, wir müssen uns Unterstützung holen. Wer kommt denn da in Frage?‹

Andreas: ›Nun mal ganz ruhig. Bis jetzt sind wir ihm ja auch noch nie so deutlich auf die Füße getreten. Daran muss er sich erst mal gewöhnen. Außerdem hat er doch eingesehen, dass er an uns nicht vorbei kommt. Du wirst sehen, bei unserem nächsten Gespräch in zwei Wochen können wir schon über unsere Vorschläge sprechen.‹

## Beratung und Prozessbegleitung

### Die Arbeitnehmerkammer vertritt die Interessen der Beschäftigten im Lande Bremen.

- ▶ Die Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung der Kammer berät unter anderem in Fragen
- ▶ des Arbeits- und Mitbestimmungsrechts
- ▶ der Personal- und Organisationsentwicklung
- ▶ der wirtschaftlichen Mitbestimmung

Telefonische Kurzberatung, umfassende persönliche Beratungsgespräche und/oder sachverständige Begleitung komplexer betrieblicher Veränderungsprozesse sind das Beratungsangebot der Arbeitnehmerkammer. Auf Anfrage kommen die Beraterinnen und Berater auch gern direkt in Ihren Betrieb, um Sie z. B. auf Ihrer Betriebs- oder Personalratssitzung oder -versammlung zu unterstützen.



Die Gewerkschaften sowie gewerkschaftsnahe Beratungseinrichtungen halten Beratungsangebote vor. Der Betriebsrat der Firma ›Warm und Sauber‹ entschließt sich, die Unterstützung der Berater/innen der Mitbestimmungs- und Technologieberatung der Arbeitnehmerkammer in Anspruch zu nehmen. Diese analysieren mit dem Betriebsrat gemeinsam die Situation und schlagen Lösungen und Vorgehensweisen vor. Bei einigen Gesprächen mit dem Geschäftsführer ist eine Beraterin als Sachverständige des Betriebsrates dabei. Auch die Inhalte der Betriebsvereinbarung werden von den Beraterinnen auf ihre Rechtssicherheit und Umsetzbarkeit geprüft.

Die Firma ›Warm und Sauber‹  
ist durch einen aktiven Betriebsrat auf einem guten Weg die Herausforderungen der Personalentwicklung zu gestalten.



## Tipps aus der Beratungspraxis

### Machen Sie eine Zielplanung

Machen Sie im Betriebsratsgremium zu Beginn ihrer Amtszeit eine Zielplanung. Welche Themen wollen wir als Betriebsrat bearbeiten? Was erwarten die Kollegen von uns? Welche Anforderungen kommen seitens der Geschäftsführung auf uns zu? Aus diesem Bündel von Anforderungen, Erwartungen und eigenen Ansprüchen sollten sie ihre Arbeits- und Zielplanung ableiten.

### Nicht zu viel vornehmen

Stecken sie sich realistische Ziele. Wir erleben in unserer Beratungspraxis immer wieder, dass Betriebsräte sich in dem Wald von Aufgaben, die sie zu bewältigen haben, verlieren. Gerade kleine Gremien müssen ihre Ressourcen gut (ver-)planen. Weniger ist daher oft mehr – und vor allen Dingen erfolgreicher. In unserem Betriebsbeispiel haben die Betriebsräte eine ganze Menge an exemplarischen Handlungsfeldern aufgeworfen. In der Realität sind davon sicher nicht alle zu bearbeiten, bzw. nur nach- und nicht nebeneinander.

### Bilden Sie Zuständigkeiten

Zu einer realistischen Arbeitsplanung gehört auch eine Zuständigkeitsregelung. In kleineren Gremien ist es oft so, dass alle sich für jedes verantwortlich fühlen oder sich nur der oder die Vorsitzende verantwortlich fühlt. Klare Zuständigkeiten führen zu einer effektiveren und erfolgreicherem Betriebsratsarbeit.

### Gönnen Sie sich professionelle Unterstützung

Unterstützung durch Profis ist kein Zeichen von Schwäche. Geschäftsführungen und Personalabteilungen greifen selbstverständlich auf Berater zurück. Auch Betriebsräte können nicht in allen Bereichen fit sein. Holen sie sich zur eigenen Entlastung punktuell oder als Prozessbegleitung die Unterstützung von professionellen Beratern.

## Eine Kammer für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Lande Bremen

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der Beschäftigten. Mitglieder der Arbeitnehmerkammer sind – so bestimmt es das ›Gesetz über die Arbeitnehmerkammer im Lande Bremen‹ – alle im Bundesland Bremen abhängig Beschäftigten (mit Ausnahme der Beamten). Derzeit sind dies rund 285.000 Männer und Frauen.

Neben einer umfassenden Rechtsberatung bietet die Arbeitnehmerkammer ihren Mitgliedern zahlreiche Informationen zu den Themen Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Kultur.

Darüber hinaus berät sie Betriebs- und Personalräte sowie die Politik und öffentliche Verwaltung im Land Bremen. Die berufliche Weiterbildung übernimmt die Wirtschafts- und Sozialakademie (WiSoAk).

Zusätzlichen Service und Vergünstigungen gibt es mit der KammerCard, die jedes Mitglied auf Wunsch kostenlos erhält.

[www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)



Arbeitnehmerkammer  
Bremen