



FACHKRÄFTESICHERUNG

→ Leitfaden – Personalwirtschaftliche Strategien in der Globalisierung

Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung im IT-Mittelstand

Kooperationspartner:



ISFMÜNCHEN



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Diese Publikation ist im Rahmen des RKW-Projektes „Personalwirtschaftliche Strategien der Fachkräfterekrutierung in der Globalisierung“ entstanden.

Autoren: Tanja Leis & Margarete Schreurs,
Projektleiterinnen im Fachbereich Fachkräfte,
Karl-Heinz Brandl,
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di),
Leiter IKT-Projekt, Fachbereich Telekommunikation / IT und Mitglied im Fachbeirat „Mensch und Arbeit“ des Fachbereichs Fachkräfte

Redaktion: Rabena Ahluwalia, RKW Kompetenzzentrum
Gestaltung: Carolin Dürrenberg, Dipl. Designerin

Bildnachweis: Covermotiv und Seite 4 „Goodluz – fotolia.de“

April 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Der IT-Mittelstand und seine Herausforderungen	6
1.1 Herangehensweise	6
1.2 Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeitspakete	6
2 Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung	7
2.1 Handlungsfelder für eine erfolgreiche Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung	7
2.2 Zehn gute Gründe, warum sich Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung lohnen	8
2.3 Zehn Gründe, die Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung in der Praxis verhindern	9
2.4 Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat – Win-Win-Situation für Alle	10
3 Praxishilfen für eine Umsetzung im Unternehmen	13
3.1 Selbstcheck: Wo stehe ich als Unternehmen?	13
3.2 Tipps für die Umsetzung in der Praxis	16
3.3 Ein Beispiel guter Praxis: Zühlke Engineering GmbH in Eschborn	18
3.4 Linkliste	20
Anhang	22
Sozialpartnerschaftliche Rechte und Pflichten bei personellen Angelegenheiten und Weiterbildung nach Betriebsverfassungsgesetz	22
Rechtliche Grundlagen für die Beteiligung des Betriebsrates	24
Glossar ITK-Begriffe	26



Vorwort

Die Hightech-Branche (Consumer Electronics, Telekommunikation und Informationstechnik) umfasst derzeit circa 900.000 Beschäftigte. Dabei gibt es aktuell rund 39.000 offene Stellen für IT-Experten in der deutschen Wirtschaft. Jedes zweite Unternehmen im Bereich Informationstechnologie (IT) und Telekommunikation (TK) – im Folgenden ITK-Unternehmen genannt – gibt gegenwärtig an, dass ein Mangel an IT-Spezialisten herrscht. Ähnlich viele Unternehmen (48 Prozent) erwarten, dass sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen wird. Rund 16.000 der unbesetzten Stellen gibt es in der ITK-Branche selbst, davon 13.800 bei den Anbietern von Software und IT-Dienstleistungen. Weitere 1.600 IT-Experten werden von Herstellern von Hardware und Unterhaltungselektronik gesucht, 600 von Anbietern von Telekommunikationsdiensten. Fast drei Viertel der ITK-Unternehmen (72 Prozent), die freie Stellen haben, suchen Software-Entwickler. Bei Software-Entwicklern sind vor allem Fähigkeiten rund um Cloud Computing (in 40 Prozent der Fälle) und Social Media (38 Prozent) gefragt, gefolgt von Kenntnissen zur Programmierung von Webpräsenzen (29 Prozent), betriebswirtschaftlichen Anwendungen (27 Prozent) sowie Apps und mobilen Webseiten (22 Prozent).¹

Gleichzeitig wird prognostiziert, dass der ITK-Markt weltweit weiter wachsen soll. Dabei soll der Umsatz mit Produkten und Diensten der Informationstechnologie und Telekommunikation für das Jahr 2013 um 3,8 Prozent auf den Rekordwert von 2,84 Billionen Euro steigen. Am stärksten zulegen kann hierbei das Geschäft mit Software, das um 5,5 Prozent auf 302 Milliarden Euro wächst. Die Informationstechnologie legt um 3,3 Prozent auf 1,18 Billionen Euro zu. Die Umsätze mit IT-Dienstleistungen steigen um 3,4 Prozent auf 510 Milliarden Euro. Schwächer entwickelt sich hingegen der weltweite Markt für IT-Hardware, der in diesem Jahr ein Plus von 1,3 Prozent auf 365 Milliarden Euro aufweisen soll. Ausschlaggebend dafür ist ein rückläufiges Geschäft mit Desktop-Mikrocomputern (minus 5,5 Prozent) und Laptops (minus 8,2 Prozent).

¹ Zahlen laut Bitkom, Stand November 2013.

In der Telekommunikation geht der Branchenverband Bitkom 2013 von einem Plus von 4,1 Prozent auf 1,66 Billionen Euro aus. Die Umsätze mit TK-Infrastruktur werden dabei voraussichtlich um 8,4 Prozent auf 428 Milliarden Euro wachsen, bei den Telekommunikationsdiensten steigen die Umsätze auf 1,23 Billionen Euro, ein Plus von 2,7 Prozent. Am kräftigsten legen hier die Geschäfte mit Datendiensten im Mobilfunk zu, die um 13,6 Prozent auf 307 Milliarden Euro steigen.²

Abgesehen von diesen Wachstumsraten bewirkt die Globalisierung „grenzenloses Arbeiten“. „Grenzenloses Arbeiten“ führt zu globalen Arbeitsräumen. In der IT-Branche findet heute bereits „Arbeiten“ in virtuellen, verstreuten Teams mit globaler Arbeitsteilung im global aufgestellten Unternehmen – dem globalen Arbeitsraum – statt. Dieser globale Arbeitsraum braucht weltweite Netze und moderne Technologien.

Zeitlich verzögert hat sich analog zu anderen Branchen auch in der IT-Branche eine Veränderung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation eingestellt. Auch hier sehen sich Beschäftigte mit zunehmender Informatisierung und Standardisierung der Arbeitswelt und verschiedensten Formen der Auslagerung konfrontiert. Der Kostendruck, der auf IT-Unternehmen lastet, wird nach unten weitergegeben. Die Formen der Auslagerung kennen keine Grenzen, die Folge ist oftmals eine starke Verunsicherung im Hinblick auf Arbeitsplatzsicherheit.

Dadurch dass zunehmend auch Managementprozesse standardisiert und ausgelagert werden, findet „Führung in einer anderen Dimension“ statt. Personalverantwortliche sind physisch nicht mehr anwesend, geführt wird stattdessen per Telefon oder E-Mail. Diese räumliche Trennung und Distanz kann dazu führen, dass Beschäftigte mitunter mangelnde Wertschätzung und Anerkennung erfahren.

Ziel des ITK-Mittelstands muss es daher sein, sich in der Auseinandersetzung mit seinen spezifischen Stärken und besonderen Ausgangsvoraussetzungen nachhaltig auf die weiter voranschreitende Phase der Globalisierung einzustellen.

² Zahlen laut Bitkom, Stand November 2013.

Das RKW Kompetenzzentrum hat sich deshalb – auf Anregung des Fachbeirats „Mensch und Arbeit“ und unter Einbeziehung der Sozialpartner – dieser Thematik angenommen. Das RKW beschäftigte sich im Rahmen des Projektes „Personalwirtschaftliche Strategien der Fachkräfterekrutierung in der Globalisierung“ mit Fragestellungen wie:

- Welche Erwartungen und Anforderungen an die Arbeitsstrukturen und Personalressourcen gibt es aus Sicht der Unternehmen, Beschäftigten und Betriebsräte?
- Mit welchen Lösungsansätzen können mittelständische IT-Unternehmen im globalen Wettbewerb gestärkt werden?

Durch diesen Leitfaden wollen wir kleine und mittlere Unternehmen der IT-Branche bei der Bewältigung der globalen Herausforderungen unterstützen. Dabei bieten wir Handlungshilfen und Lösungsansätze für eine zukunftsorientierte Personalpolitik und Gestaltung der Arbeit an. Im Dialog mit Experten haben wir darüber hinaus Beispiele und Lösungsansätze guter Praxis aus der IT-Branche identifiziert.

Ver.di ist Kooperationspartner und insbesondere auch Transferpartner in dem Projekt. Als weitere Kooperationspartner für das Projekt konnten das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München und das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen gewonnen werden. Zudem konnte der Kontakt zum Bundesverband IT-Mittelstand e. V. (BITMi) hergestellt und vertieft werden.

Neben diesem ist parallel ein zweiter Leitfaden zum Thema „Mitarbeiterorientierte Personalstrategien im IT-Mittelstand“ erschienen. Die beiden Publikationen sind auf Unternehmer, Geschäftsführer, Personalverantwortliche, Führungskräfte und insbesondere Betriebsräte der mittelständischen IT-Branche zugeschnitten.

Tanja Leis und Margarete Schreurs, RKW Kompetenzzentrum; Karl-Heinz Brandl, Fachbeirat „Mensch und Arbeit“

1 Der IT-Mittelstand und seine Herausforderungen

Die IT-Branche hat sich inzwischen zum zweitgrößten Wirtschaftszweig in Deutschland entwickelt. Gleichzeitig hat die Globalisierung zu weitreichenden strukturellen Veränderungen für die Unternehmen, aber insbesondere auch für die Beschäftigten geführt. Um die Herausforderung der Globalisierung bewältigen zu können, muss auch der deutsche IT-Mittelstand zunehmend international vernetzt handeln.

Daraus ergeben sich für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten weitreichende Folgen für die Organisation der Arbeit und die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten.

Zukünftige Herausforderungen für die Unternehmen der IT-Branche:

- Arbeitsprozesse global und nachhaltig gestalten und an die weltweit vernetzten Wirtschaftsstrukturen anpassen,
- Fachkräfte gewinnen und binden,
- geeignete Nachwuchskräfte selbst ausbilden und adäquat qualifizieren,
- die interne und externe Kommunikation international ausrichten und
- die Beschäftigten qualifizieren, um die internationalen Aufgaben bewältigen zu können.

Damit IT-Unternehmen im internationalen Wettbewerb bestehen können und ihre deutschen Standorte sichern, müssen sie sich den genannten Herausforderungen stellen und Lösungen entwickeln. In den zentralen Handlungsfeldern Beschäftigungsförderung und Personalentwicklung sind Themen wie interkulturelle Teamstrukturen, effiziente Führung internationaler Teams sowie Ausbau von Personalentwicklungs- und Arbeitsgestaltungsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen von besonderem Interesse.

1.1 Herangehensweise

Um die zukünftigen Handlungsfelder betrieblicher Personalpolitik einzugrenzen und zu konkretisieren, wurde eine mehrstufige Herangehensweise gewählt. Die aus unserer Sicht wichtigsten Handlungsfelder betrieblicher Personalpolitik im IT-Mittelstand sind das Ergebnis mehrerer Arbeitspakete. Zunächst wurden der Status quo sowie der Handlungsbedarf ermittelt, unter anderem in vertiefenden Telefoninterviews mit Experten (Betriebsräte, Personalverantwortliche und Multiplikatoren). Die zehn Experteninterviews unterstützten die Identifikation zentraler Handlungsfelder der Personalpolitik. Darüber hinaus fand im Oktober 2013 ein Expertenarbeitskreis statt. Ziel war es, die bisherigen Ergebnisse zu reflektieren, aber auch Lösungsansätze aus der Praxis der großen IT-Unternehmen zu diskutieren und für IT-Mittelständler aufzubereiten. Der Arbeitskreis diente zudem dem sozialpartnerschaftlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

1.2 Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeitspakete

Die betriebliche Personalpolitik in der globalen ITK-Arbeitswelt muss sich auf folgende Veränderungen einstellen:

- Die Personalplanung muss strategisch ausgerichtet werden und den permanenten Veränderungsprozess im Betrieb begleiten.
- Wissen muss ständig aktualisiert werden, um dem ständigen Qualifizierungs-/Weiterbildungsdruck gerecht zu werden.
- Abstimmungsprozesse und Tätigkeiten werden komplexer, Kunden und Mitarbeiter internationaler.
- Kunden fordern immer speziellere, individuellere Lösungen bei einem im Kundensinne gutem Preis-Leistungs-Verhältnis.

Daraus erwachsen Folgen ...

- Standardisierung entwertet die Arbeit
- Projektdruck steigt
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie leidet
- Weniger Anerkennung der Arbeitsleistung
- Druck und psychische Belastungen steigen

Die Standardisierung kann aber auch als Chance wahrgenommen werden. Prozesse werden optimiert, die Effizienz gesteigert, es entstehen für den Kunden übersichtliche Angebote und für Mitarbeiter klare Verantwortlichkeiten, ggf. auch neue Tätigkeitsfelder.

In größeren IT-Unternehmen stehen Wirtschaftlichkeit und Effizienz im Vordergrund, der Mensch steht hinten an. Zudem fehlen Konzepte zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter und zur Nutzung ihres Erfahrungspotenzials. Unternehmen verkennen, dass Qualität Erfahrung braucht – und die kann nicht geschult werden. Hier könnte die Chance für den IT-Mittelstand liegen: Der Mensch ist eine wichtige Ressource und keineswegs austauschbar. In kleinen und mittleren Unternehmen kennen Führungskräfte ihre Mitarbeiter persönlich, deren Kompetenzen und Potenziale.

2 Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung

2.1 Handlungsfelder für eine erfolgreiche Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung

Die Handlungsfelder „Ausbau von mitarbeiterorientierten Personalstrategien“ und „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung“ haben sich als die beiden wichtigsten herausgestellt. Das zweite Handlungsfeld haben wir in diesem Leitfaden inhaltlich konkretisiert und drei Schwerpunkte identifiziert, wobei der internationale Aspekt sowohl innerbetrieblich als auch extern zu sehen ist:

- Ausbildung im Betrieb als zentrales Instrument der Nachwuchskräftegewinnung,
- kontinuierliche Kompetenzentwicklung und Qualifizierung durch arbeitsplatznahes und lebenslanges Lernen und
- Förderung interkultureller Kompetenzen.

Als gewünschte Unterstützungsangebote und Anforderungen an Praxishilfen kristallisierten sich im Rahmen des Projektes heraus:

- Beratung bei Weiterbildung,
- Einrichtung einer Kommunikationsplattform für den fachlichen Austausch,
- vor allem praktikable Lösungen (für den Mittelstand geeignete Checklisten, Analyseinstrumente),
- Praxishilfen für beide Betriebsparteien (Arbeitgeber als auch Betriebsrat) und
- Good-Practice-Beispiele als sinnvolle Ergänzung.

Dieser Leitfaden versucht alle genannten Aspekte aufzugreifen und setzt dabei seinen Schwerpunkt auf das Handlungsfeld „Qualifizierung und Personalentwicklung“.

2.2 Zehn gute Gründe, warum sich Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung lohnen

1. Qualifikationsmaßnahmen sind bedeutende Investitionen in die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Sie steigern den Wert der Mitarbeiter für das Unternehmen und somit den Unternehmenswert.
2. Gerade in der IT-Branche besteht ein ständiger Qualifizierungs- und Weiterbildungsdruck. Wissen muss ständig aktualisiert werden. Eine gute Qualifizierungsplanung ist unabdingbar.
3. Umstrukturierungen in globalen Unternehmen gehören zum Betriebsalltag und sind schleichende Prozesse. Kontinuierliche Kompetenzentwicklung und Qualifizierung können durch arbeitsplatznahes und lebenslanges Lernen erreicht werden.
4. Kompetenzen werden vor allem in Arbeitssituationen erworben, individuelle Potenziale werden entdeckt und für die berufliche Entwicklung genutzt.
5. Mitarbeiter sind nicht austauschbar. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen steht hinter jedem Mitarbeiter über Jahre angesammeltes Spezialwissen. Mitarbeiter müssen gehalten werden, denn eine hohe Personalfuktuation kostet Geld.
6. Mitarbeiter sollten Innovationstreiber sein. Der Mitarbeiter sollte unverzichtbar für das Unternehmen werden und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.
7. Flexibilität wird für Unternehmen zunehmend zum strategischen Wettbewerbsvorteil. IT-Technologien haben kurze Planungs- und Entwicklungszeiten. Allerdings zählt für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg heute nicht mehr nur allein technisches Expertenwissen. Eine schnelllebigere Softwareentwicklung, frühes Feedback und die Möglichkeit, effizient auf Änderungen reagieren zu können, stellen wichtige Erfolgsfaktoren dar.
8. Beschäftigungssicherung bestehender Standorte statt Buy-Out: Es lohnt sich, Mitarbeiter für andere Aufgaben weiterzuentwickeln und zu qualifizieren.
9. Fachkräftemangel, demografischer Wandel – immer mehr Unternehmen sind daran interessiert, eine stabile und langfristig ausgerichtete Beziehung zu ihren Beschäftigten zu entwickeln. Eine systematische Qualifizierung nach einem einheitlichen Konzept ist hilfreich.
10. Für Mittelständler ist der Kampf um Fachkräfte eine große Herausforderung. High Potentials sind zudem schwer zu finden und teuer. Personalentwicklung im eigenen Unternehmen stellt da eine gute Alternative dar.

2.3 Zehn Gründe, die Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung in der Praxis verhindern

Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzepte mögen in der Theorie richtig sein, in der Praxis zeigen sie oftmals Schwächen.

1. Weiterbildungskonzepte: Der Mehrwert bzw. Lernwert muss erkennbar sein. Es sind Konzepte gefragt, deren praktischer Nutzen erkennbar sein muss.
2. (Fremd-)Sprache ist durchaus noch eine Barriere. Das Defizit ist nicht etwa mangelnden Angeboten des Arbeitgebers geschuldet, sondern liegt oft an der fehlenden Bereitschaft, die individuellen Kenntnisse aufzufrischen (gelernt hat eine Fremdsprache jeder einmal). Hier sind die jüngeren Beschäftigten klar im Vorteil: Ihre Welt ist englischdominiert, und der Umgang mit der Sprache ist mehr oder weniger selbstverständlich. Ältere tun sich erfahrungsgemäß schwerer, hier aufzuschließen und vergeben damit oft die Chance, sich besser und nachhaltiger zu positionieren, obwohl ihre fachliche Erfahrung sie zu guten Jobs befähigt.
3. Verpflichtende Sprachkurse sind nicht immer geeignet. Sinn macht es, Mitarbeiter an Schnittstellen zu internationalen Geschäften zu begleiten – quasi „on the job“ mit Hilfe von Sprachcoachs, wo Anwendungspraxis und Feedback zugleich stattfindet.
4. Eigene Ausbildung im Betrieb wird in der IT-Branche vielfach nicht als zentrales Instrument der Nachwuchsgewinnung gesehen, obwohl kleine und mittlere Unternehmen im IHK-System am häufigsten ausbilden.
5. Zu Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung gehört auch die Förderung interkultureller Kompetenzen (Soft-Skills, Sprachkompetenz und Kommunikation in internationalen Teams). Mit einem Englischkurs allein ist es nicht getan, auch wenn Englisch im Umgang mit Computern und EDV-Systemen die internationale Standardsprache darstellt.
6. Jeder Mitarbeiter ist eine eigenständige Persönlichkeit, es gibt immer Erfolgssucher und Misserfolgsmeider.³ Dies zeigen Untersuchungen der Motivationstheorie im Rahmen der Personalökonomie, die verdeutlichen, dass monetäre Anreize nicht die überragende Motivationsgröße sind.⁴
7. Wissensaustausch, das Sharing von Wissen, ist eine zentrale Herausforderung. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen fehlt des Öfteren allerdings eine Austauschplattform.
8. Besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen steht die Leistungserbringung im Mittelpunkt, Mittelständler verfügen über geringe Rücklagen (Kapitalmangel).
9. Viele mittelständische IT-Unternehmen sind inhabergeführt. Es fehlen passende Angebote, um Geschäftsführer entsprechend zu sensibilisieren und weiterzubilden, denn kleine und mittlere Unternehmen sind oft ausnahmslos mit dem operativen Geschäft beschäftigt.
10. Impulse aus Wissenschaft und Politik sind wichtig. Wissenschaft: Gangbare Lösungen sind zu entwickeln. Politik: Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden.

3 S. Ulrike Hellert: Erfolgreich durch Arbeitsmotivation – Motivationspsychologische Maßnahmen bieten Chancen für Mitarbeiterinnen und Betriebe, 2005.

4 S. Forschungsobjekt „Optimale Vergütungsstrukturen – Ist Geld das einzig effiziente Mittel, um Mitarbeiter zu motivieren?“: www.personaloeconomie.de/startoe/index.htm.

2.4 Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat – Win-Win-Situation für Alle

Die ITK-Branche ist mittelständisch geprägt – etwa zwei Drittel der Unternehmen haben die Möglichkeit, die Personalpolitik sozialpartnerschaftlich zu gestalten. Dort, wo es keinen Betriebsrat gibt, ist Personalpolitik Arbeitgebersache.

Bei organisierten IT-Unternehmen empfiehlt es sich, um Win-Win-Lösungen für alle auf den Weg zu bringen, den Betriebsrat als Interessenvertretung aller Mitarbeiter mit ins Boot zu holen.⁵

Theoretisch ist klar, wie wichtig die permanente Weiterbildung von Fachwissen und Softskills ist. In der Praxis wird dennoch oft nicht genug, nicht in allen Bereichen und nicht bei allen Beschäftigten

weiterqualifiziert. Deshalb braucht es verbindliche Regelungen. Dieser Abschnitt zeigt zwei Ansätze hierfür auf. Zwar handelt es sich bei den drei Beispielen von IBM Deutschland und T-Systems um keine mittelständischen IT-Unternehmen. Die vorgestellten Ansätze zu einer kollektiven Regelung von Qualifizierung können jedoch Anregung für IT-Mittelständler sein und sind nach einer Anpassung sicherlich übertragbar.

Praxisbeispiel 1:

IBM-Tarifvertrag „Qualifizierung & Nachwuchsförderung“

IBM Deutschland und ver.di haben einen Tarifvertrag abgeschlossen, der eine nachhaltige Skillplanung und entsprechende Qualifizierungsansprüche für alle IBM-Beschäftigten regelt und tarifvertraglich absichert. „Die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen soll diese in die Lage versetzen, ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit (Employability) in dem sich ständig verändernden Arbeitsumfeld sicherzustellen“, wird in der Präambel als Ziel festgehalten. Um eine zukunftsgerichtete Qualifizierungsplanung zu gewährleisten, wird daher jährlich für das

Unternehmen ebenso wie für alle Beschäftigten eine Skillplanung durchgeführt. Berücksichtigt werden geplante Umstrukturierungen sowie der zukünftige Skillbedarf bei IBM. Daraus entsteht ein – an die Ziele angepasster – Qualifizierungsplan für jeden einzelnen Beschäftigten. Gegen Mitte des Jahres wird noch einmal im persönlichen Gespräch geprüft, ob die Qualifizierung planmäßig umgesetzt wurde. Die Kosten für die Qualifizierung trägt IBM. Die Betriebsräte achten auf die Umsetzung dieses Tarifvertrags.

⁵ Im Anhang dieses Leitfadens ist ergänzend eine Übersicht der wichtigsten sozialpartnerschaftlichen Pflichten und Rechte bei personellen Angelegenheiten und Weiterbildung nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu finden. An dieser Stelle soll auf eine Vertiefung verzichtet werden.

Praxisbeispiel 2:**T-Systems-Tarifvertrag „Beschäftigungssicherung & Rationalisierungsschutz“**

Der Tarifvertrag „Beschäftigungssicherung & Rationalisierungsschutz“ zwischen T-Systems und ver.di regelt, dass Mitbestimmungsgremien und Tarifpartner von Beginn an einbezogen werden, wenn Personalabbau und -umbau ansteht. Sobald diejenigen Beschäftigten, deren Stellen abgebaut werden sollen, per Sozialauswahlkriterien identifiziert sind, wird eine betriebliche Kommission eingerichtet, die den gesamten Prozess begleitet. In einer ersten Phase finden interne Qualifizierungsmaßnahmen, Weiterbildungen sowie interne Jobsuche statt. In einer zweiten Phase wird extern qualifiziert, weitergebildet und

nach Möglichkeiten externer Vermittlung durch eine Konzern-Personal-Service-Agentur gesucht. Hierbei gelten Sicherungsfristen für Entgelt und Kündigungsschutz. Alternativ kann das Arbeitsverhältnis auch per Abfindungsregelung beendet oder in definierten Bereichen die Arbeitszeit mit Entgeltkompensation verkürzt werden. In solch einem Fall wird die wöchentliche Arbeitszeitreduzierung nach spätestens einem Jahr überprüft. Ganz wichtig: Tarifvertraglich festgehalten – und in der Tarifrunde bis Ende 2013 verlängert – ist der Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen.

Praxisbeispiel 3:**T-Systems-Gesamtbetriebsratsvereinbarung (GBV) „Personalumbau“**

Die GBV Personalumbau wurde 2009 zwischen Gesamtbetriebsrat und Arbeitgeber T-Systems ausgehandelt, um mit den Auswirkungen von Near- / Offshoring auf die Organisationsstruktur in Deutschland – sprich, mit dem daraus resultierenden kontinuierlichen quantitativen und qualitativen Personalumbau – umzugehen und die Beteiligungsrechte der Betriebsräte zu verbessern. Steht Personalabbau an, muss zunächst (wie im Tarifvertrag definiert) nach anderen Stellen im Unternehmen gesucht und die Möglichkeit gezielter Umqualifizierung für andere Aufgaben überprüft werden. Erst wenn beides nicht erfolgreich ist, darf ein freiwilliges Ausscheiden mit Abfindungen angeboten werden. So konnten und können massive Entlassungen verhindert und eine strategische Personalplanung durchgesetzt werden. Des Weiteren wurde für den Personalumbau ein Regelprozess mit verschiedenen Instrumenten definiert. Basis ist die vereinbarte strategische und langfristig angelegte Personalplanung. Die Beteiligung der Betriebsräte wird durch einen Personalplanungsaus-

schuss sichergestellt, in dem Arbeitgebervertreter und Betriebsratsvertreter sitzen. Für die Beschäftigten gibt es die Möglichkeit, ein Orientierungsgespräch zu führen, das die Entwicklungsperspektiven im Personalumbauprozess aufzeigt, Beschäftigte berät und motiviert, sich auf zukunftsorientierte Tätigkeiten hin zu qualifizieren. Durchgeführt wird das Gespräch nicht bei der Führungskraft, sondern an einer neutralen Stelle. Auch die Umqualifizierung wird durch die Betriebsräte beratend mit einem eigenen Ausschuss begleitet. Umqualifiziert werden Beschäftigte, die von arbeitsplatzverändernden Maßnahmen betroffen sind. Die Umqualifizierung erfolgt auf Zielprofile hin, die künftig im Unternehmen gebraucht werden. Der Fremddienstleistersatz zielt darauf ab, für bisher an Fremdfirmen vergebene Stellen betriebsinterne Stellen zu schaffen und diese mit internen Mitarbeiter/-innen zu besetzen, die dafür um- und weiterqualifiziert werden. Der generelle Einsatz von Fremddienstleistern ist dadurch allerdings nicht ausgeschlossen.

Qualifizierung ermöglichen: Schulung von Betriebsräten

Der Europäische Sozialfond (ESF) fördert ein ver.di-Projekt bei T-Systems, in dem Betriebsräte geschult werden, Qualifizierung für ihre Belegschaften sicherzustellen. Ziel ist, die Weiterbildungsanstrengungen bei IT-Unternehmen zu verstärken, die Weiterbildungsanstrengungen der Beschäftigten zu erhöhen und dazu die zwischen Sozialpartnern vereinbarten tarifvertraglichen Bestimmungen zur Qualifizierung in die betriebliche Praxis umzusetzen. Betriebsräte werden hierzu umfassend geschult und beratend begleitet.

Ziel ist, ihnen Methoden beizubringen, um die qualifikatorischen Herausforderungen zu bewältigen, sie zu einer aktiven Rolle im momentan stattfindenden Transformationsprozess zu befähigen und sie zu Treibern der Weiterbildung im Kontext einer nachhaltigen Globalisierung der IT-Branche zu machen.⁶

Wie könnten nun die oben genannten Beispiele in der Praxis von kleinen und mittleren IT-Unternehmen umgesetzt werden, wo es weitgehend weder betriebsrätliche Strukturen noch einen flächen-deckenden Tarifvertrag für die Branche gibt?

Durchschnittlich verfügen zehn Prozent aller Betriebsratsfähigen kleinen und mittleren Unternehmen zwischen fünf und 500 Mitarbeitern über einen Betriebsrat.⁷ Damit ist der Mittelstand weitgehend mitbestimmungsfrei geblieben. Ohne die Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten sind die Leitbilder von „Wirtschaftsdemokratie“ und „Guter Arbeit“ jedoch in der Praxis schwer umzusetzen. Wobei das Betriebsverfassungsgesetz nur den rechtlichen Rahmen hierfür bietet. Weitaus wichtiger ist „eine gelebte Arbeitnehmerbeteiligung in einer kooperativen Unternehmenskultur“.⁸

⁶ Weiterführende Informationen finden Sie unter: <http://tk-it.verdi.de/>.

⁷ IAB Forum 02/2009: Tarifbindung und betriebliche Interessensvertretung in Ost und West. Schwund unterm sicheren Dach, http://doku.iab.de/forum/2009/forum2-2009_ellguth_kohaut.pdf.

⁸ WISO direkt: Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung (2008), <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05638.pdf>.



3 Praxishilfen für eine Umsetzung im Unternehmen

3.1 Selbstcheck: Wo stehe ich als Unternehmen?

Für eine erste Positionsbestimmung, wo Sie als Unternehmen im Bereich „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung“ stehen, haben wir einen Selbstcheck⁹ entwickelt. Testen Sie selbst, wo Sie Stärken und Schwächen in Ihrem Unternehmen haben.

Selbstcheck „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung“		
Führung und Personalentwicklung	Ja	Nein
1. Geschäftsleitung und Führungskräfte vertreten den Anspruch, Personalentwicklung an den Unternehmenszielen auszurichten.		
2. Der Betriebsrat setzt sich aktiv für Weiterbildung ein.		
3. Die Mitarbeiter sind ausreichend für ihre Tätigkeit qualifiziert.		
4. Häufige Veränderungen der Arbeitsanforderungen bewirken oft neuen Weiterbildungsbedarf.		
5. Im Unternehmen existiert ein praxisorientiertes Weiterbildungsprogramm.		
6. Im Unternehmen existiert ein angemessenes Weiterbildungsbudget.		
7. Zeit zum Lernen wird Mitarbeitern dem Bedarf entsprechend während der Arbeitszeit gewährt.		
8. Die Führungskräfte selbst bilden Mitarbeiter regelmäßig und systematisch weiter.		
9. Die Führungskräfte führen regelmäßige Mitarbeitergespräche durch, in denen der Weiterbildungsbedarf besprochen und entsprechende Maßnahmen geplant werden.		

⁹ In Anlehnung an das RKW-Onlinetool „AQUA Arbeitsplatznahe Qualifizierung“, Eschborn, 2006.

Lern- und Medienkompetenz der Mitarbeiter	Ja	Nein
10. Die Mitarbeiter besitzen ein hohes Maß an Eigeninitiative und die Fähigkeit zum selbstständigen Handeln.		
11. Die Mitarbeiter organisieren ihre Arbeitsaufgaben weitgehend selbstständig und führen sie eigenständig durch.		
12. Die Mitarbeiter sind es gewöhnt, sich immer wieder neues Wissen zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben zu erarbeiten.		
13. Die Mitarbeiter sind an eine gemeinsame Aufgabenbearbeitung in (Lern)Gruppen gewöhnt.		
14. Die Lernbereitschaft der Mitarbeiter im Unternehmen ist hoch.		
15. Die Mitarbeiter wollen sich weiterbilden und nehmen regelmäßig an Weiterbildungsmaßnahmen teil.		
16. Die Mitarbeiter sind offen für ein mediengestütztes Lernen (E-Learning).		
Lernförderliche Arbeitsorganisation		
17. Das Aufgabenspektrum an den einzelnen Arbeitsplätzen ist klar abgegrenzt.		
18. Die Arbeit ist überwiegend gruppen- bzw. teamförmig organisiert.		
19. Gegenseitige Vertretung bzw. Aufgabenwechsel in den Gruppen / Teams sind alltägliche Praxis.		
20. Die Mitarbeiter / Gruppen / Teams können ihre Arbeitsabläufe / Arbeitsumgebung / Arbeitsanforderungen mitgestalten.		
21. Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter werden ernst genommen und oft auch umgesetzt.		
22. Die Mitarbeiter können sich die für ihre Arbeit notwendigen Informationen selbst beschaffen.		
23. Arbeitsorganisation und Arbeitspensum ermöglichen den Einbau von Lernzeiten während der Arbeit.		
24. Die Arbeitsplätze erlauben zeitweilig ein ungestörtes Lernen während der Arbeit.		
25. Für den kurzfristig auftretenden Informations- oder Qualifizierungsbedarf bekommen die Mitarbeiter angeforderte Unterstützung.		



Medientechnische Voraussetzungen		
26.	Die PC-Arbeitsplätze haben Zugriff auf das Internet.	
27.	Programme für Datenbanken sowie für Lernmodule sind auf dem eigenen Server vorhanden.	
28.	Lern- und Informationsprogramme stehen über das unternehmenseigene Intranet zur Verfügung und können über die Arbeitsplatz-PCs bearbeitet werden.	
29.	Die Arbeitsplatz-PCs sind mit Multimediatools ausgestattet.	
30.	Die Möglichkeit zur Kommunikation in Diskussionsforen, öffentlichen Newsrooms (elektronische schwarze Bretter) und Chatrooms ist gegeben.	

Auswertung	
Anteil der Antworten mit Ja	Erläuterung
100-75 %	Ihr Unternehmen ist bereits sehr gut aufgestellt.
74-50 %	Ihr Unternehmen hat gute Ansätze, diese sollten noch optimiert werden.
49-25 %	Es sind erste Voraussetzungen vorhanden, die ausgebaut werden können.
Unter 24 %	Es besteht deutlicher Handlungsbedarf.

3.2 Tipps für die Umsetzung in der Praxis

Im Folgenden werden zunächst kurz die verschiedenen Arten der Personalentwicklung vorgestellt und dann anhand praktischer Tipps aufgezeigt, wie sie geplant und umgesetzt werden könnten.

Folgende Arten der Personalentwicklung gibt es:

- Kurzfristige Personalentwicklung
 - Gegenwärtige und zukünftige Arbeitsplatzanforderungen
 - Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten
 - Bildungsmöglichkeiten
 - Individuelle Pläne
- Mittelfristige Personalentwicklung
 - Berufsgruppenpläne
 - Individuelle Pläne
 - Mobilitätsprogramme (Karriere- und Nachfolgepläne)
 - Vorhandene Ressourcen
 - Fortgeschriebener Plan
 - Jahresplan
 - Bildungsbudget
- Langfristige Personalentwicklung
 - Betriebsveränderungen
 - Organisationsveränderungen
 - Arbeitsverfahren und -veränderungen
 - Personalpolitik
 - Bildungstechnologie und Trainingsmethoden
 - Berufsgruppenpläne

Mögliche Vorgehensweise:

- Qualifizierungsbedarf analysieren
- Ziele setzen
- Mitarbeitergespräche führen
- Durchführung
- Erfolgskontrolle

Zehn Tipps zur Umsetzung:

Die nachfolgenden Tipps sind das Ergebnis der Weiterentwicklung des Handlungsfeldes „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung“ und mögliche Ansatzpunkte für gangbare Lösungen in der Praxis.

1. Stärkung und Ausbau der Dualen Berufsausbildung und Studiengänge → hier verstärkte Angebote schaffen; Spezialisierung findet schon in der Ausbildung statt, aber nicht nur an „billige“ Nachwuchskräfte denken!
2. Verbindung von standardisierten Prozessen und Lernen → Beispiel Indien: Lernen in der Arbeit, alle Mitarbeiter werden für die Prozesse qualifiziert, lernen für neue Prozesse Standards zu entwickeln und zu organisieren. Die Standardisierung ist das „Skelett“ für berufliche Entwicklung. Es besteht eine Verbindung zwischen Produkt- und Wissensmanagement, ansonsten wäre die hohe Personalfluktuation in indischen Unternehmen nicht zu bewältigen.
3. In Ausbildung Auslandssemester integrieren, um Sprachkompetenz aufzubauen, aber auch Qualifizierungs-Bausteine für internationale Kompetenzen integrieren → Übernahme realer Projekte in IT-Unternehmen zur Aneignung von Soft Skills im internationalen Kontext.
4. „Klassische“ Ausbildung stärken: nicht nur Ansammlung von Wissen, sondern das Wissen vermitteln, wie es geht (Methodenwissen / Organisationswissen).
5. Sprachkurse „on the job“ verpflichtend für alle Beschäftigten anbieten und einfordern (unter der Berücksichtigung der Machbarkeit) → Partnernetzwerk aufbauen (z. B. Unternehmensverbände).
6. Weiterbildung bewusst ermöglichen! „Ausfallzeiten“ für Qualifizierungsmaßnahmen einplanen mit Rücksichtnahme auf Projektfristen und den Geschäftsbetrieb – beispielsweise Blockzeiten kombinieren mit Qualifizierung, sich zurückziehen können an einen ruhigen Ort (zum Beispiel E-Learning-Angebote mit Blockzeiten kombinieren).

7. Weiterbildung wird von Beschäftigten als wertvoll erachtet, wenn sie den Anforderungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern entspricht. Bildungsurlaub ist keine Alternative! Besser: themenbezogene Inhouse-Weiterbildung (schont das Projektbudget und reduziert Reisekosten und -zeit der Mitarbeiter).
8. Länderübergreifende Personalverantwortung in länderübergreifenden Teams kann nur etabliert werden, wenn Arbeits- und Persönlichkeitsrechte kommuniziert werden (Kommunikation darüber, wie in Deutschland gearbeitet wird und insbesondere welche arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen hier herrschen).
9. Förderung von interkulturellen Maßnahmen (Videosession internationaler Teams zur Teamförderung / Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit in Teams); Sozialraum ist wichtig, Förderung von interner Kommunikation und Transparenz auf allen Ebenen.
10. Förderung der Bereitschaft, die individuellen Kenntnisse aufzufrischen (Mitarbeiter müssen dies als Chance erkennen, sich besser und nachhaltiger im Job / Unternehmen zu positionieren).

3.3 Ein Beispiel guter Praxis: Zühlke Engineering GmbH in Eschborn

Eckdaten

Das mittelständische IT-Unternehmen hat Standorte in Eschborn bei Frankfurt, München, Hamburg und Hannover. Es wurde 1968 in der Schweiz gegründet, in Deutschland ist Zühlke seit 1998 vertreten. Geschäftsführer Deutschland ist Fabrizio Ferrandina.

Die Schwerpunkte des Dienstleisters liegen in den Bereichen individuelle Softwareentwicklung und Produktinnovationen. Die Produkte werden auf den Kunden individuell zugeschnitten. Qualität spielt dabei eine herausragende Rolle. Die Projektarbeit findet prozessorientiert statt.

Folgende Auszeichnungen erhielt Zühlke bereits: im Rahmen des Wettbewerbs „Great Place to Work“ Platz 17 in der Wertung „Deutschlands beste Arbeitgeber“ und Platz 5 in „Deutschlands beste IT Arbeitgeber“ jeweils in der entsprechenden Größenkategorie.

Das IT-Unternehmen beschäftigt etwa 200 Mitarbeiter, Tendenz steigend. Es handelt sich hierbei um circa 90 Prozent hochqualifizierte Männer. Daneben werden eine Handvoll Freelancer beschäftigt. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten liegt bei Mitte 30. Das Unternehmen bildet zurzeit zwei Auszubildende aus. In Vollzeit wird 40 Stunden in der Woche gearbeitet.

Familienfreundlichkeit

Die Projektstätigkeit ist phasenweise mit Reisetätigkeit verbunden, das macht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schwieriger. Umso wichtiger ist die in der Firmenkultur verankerte und täglich gelebte Familienfreundlichkeit: Elternzeit, insbesondere „Väterzeit“, ist für alle Mitarbeiter selbstverständlich und gewünscht. Es gibt einen Zuschuss zur Kinderbetreuung bis zur Grundschule, ein jährliches Familienfest an jedem Standort. Beim Staffing der Projekte wird größtmöglichst Rücksicht auf die Familiensituation des Mitarbeiters genommen. Zusätzlich werden individuelle Arbeitszeitmodelle angeboten.

Mitarbeiterorientierung

Achtung und Wertschätzung der Mitarbeiter sind im Firmenkulturdokument verankert, ebenso die hohe Transparenz in der Informationspolitik. Folgende Flexibilisierungsmöglichkeiten werden angeboten: flexible Arbeitszeiten, Telearbeitsplatz, Arbeit von Zuhause je nach Projekt variabel machbar, Gleitzeit. Grundsätzliches Arbeitszeitmodell ist die Vertrauensarbeitszeit. Diese wird durch projektbezogene Zeiterfassung dokumentiert. Des Weiteren werden ein Mittagessenbestellservice, ein Paketservice, kostenfreie Auto- und Fahrradparkplätze angeboten. Zusätzlich werden die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt. Außerdem ist eine Firmenband entstanden, die bei Firmenfeiern auftritt.

Die Zühlke-Kollegen treffen sich auf den „Piazettas“, wo sie auf jeder der drei Etagen ihren Pausenkaffee trinken können. Zusätzlich gibt es regelmäßig Vorträge einzelner Mitarbeiter, in denen sie den anderen Kollegen ihre Projekte vorstellen. Ein Highlight des Jahres ist das Zühlke-Camp, zu dem die ganze Belegschaft sich für eine Woche in ein Hotel einmietet, um technische Neuerungen auszuprobieren.

Nachwuchskräftegewinnung

Diese wird durch eigene Ausbildung und Kooperationen mit ausgewählten Hochschulen, Praktika, Bachelor- und Masterarbeitsbetreuung sichergestellt.

Qualifizierungsplanung / Weiterbildung

Im Unternehmen herrscht ein transparentes und leicht verständliches Karrieremodell. Das Fortbildungsbudget beträgt für jeden Mitarbeitenden 17 Tage. Zweimal jährlich finden Mitarbeitergespräche statt. Zudem steht ein großzügiges Fachbücherbudget pro Mitarbeiter frei zur Verfügung. Es gibt kein „Up or Out“ Entwicklungsprogramm für zukünftige Führungskräfte.

Personalentwicklung

Insgesamt ist die Unternehmensstruktur von flachen Hierarchien geprägt. Fachkarrieren sind jedoch ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung.

Fazit

- Zühlke setzt auf Weiterbildung und möglichst viel interne Kommunikation.
- Die Fluktuationsrate ist niedrig (unter fünf Prozent).
- Das Unternehmen hat derzeit kaum Probleme, passende und gute Mitarbeiter zu bekommen.
- Die Zusammenarbeit macht Spaß.
- Zühlke hat ein offenes, kritikfähiges Management.

3.4 Linkliste

Zum Schluss des Leitfadens zum Handlungsfeld „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung“ wurde auf Anregung der Arbeitskreismitglieder und aus Gesprächen mit Praxisvertretern eine Linkliste zu weiterführenden Informationen, aber auch Partnerlinks und Ähnliches gesammelt. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Forschung

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF), (Schwerpunkt Arbeit und Informatisierung), München.

www.isf-muenchen.de/forschung/ainformatisierung

Institut Arbeit und Qualifikation – IAQ der Universität Duisburg-Essen (Forschungs-Abteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation).

www.iaq.uni-due.de/abteilung/azao.php

Verbände

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (Bereich Telekommunikation, Informationstechnologie), Berlin.

<http://tk-it.verdi.de>

BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Themen/ Mittelstand), Berlin.

www.bitkom.org/de/themen/54619.aspx

BITMi Bundesverband IT-Mittelstand e. V.

www.bitmi.de/php/evewa2.php?d=1396361424&menu=02&GSAG=6cb378e0ff6e1dd2424572933cc8a5c6

Projekte, Initiativen, Netzwerke

Initiative ICH BIN MEHR WERT (ver.di Bundesvorstand, Berlin).

www.ich-bin-mehr-wert.de

Das Projekt „Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit (GlobePro)“, (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. ISF München u.a.)

www.globe-pro.de

Das Projekt „Demografischer Wandel und Prävention in der IT“ (DIWA-IT): Zentrale Fragestellung des Projekts ist es, wie Beschäftigte in der IT-Wirtschaft trotz hoher psychomentaler Belastungen gesund bleiben können und ihre Arbeitsfähigkeit über unterschiedliche Arbeitslebensphasen mit wechselnden Belastungen hinweg erhalten und weiterentwickelt werden kann.

www.diwa-it.de

Business Angels Netzwerk Deutschland e. V. (BAND), Essen.

www.business-angels.de

Das Verbundprojekt „pinowa“ beschäftigt sich mit „neuen Konzepten für ein demografieorientiertes bzw. arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“. Beteiligt sind das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) und die Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH (FOM) Essen.

www.pinowa.de

Das Projekt Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke (KIBNET) wurde gemeinsam von der IG Metall und dem Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) durchgeführt – gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Es wurde 2008 beendet. Die Internetseite bleibt über die Projektlaufzeit hinaus in einem statischen Zustand erhalten und versorgt Interessierte auch weiterhin mit essentiellen Informationen zu Themen der Ausbildung und Weiterbildung in der IT-Branche durch Information, Kommunikationsangebote und Öffentlichkeitsarbeit.

www.kibnet.org

Nachwuchsinitiative der ITK-Branche – ein Projekt des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM).

www.erlebe-it.de

Die Gemeinschaftsinitiative „IT 50plus“ geht auf den Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) und die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) zurück. Sie endete im Jahr 2011. Hier geht es um Weiterbildung und Lifelong Learning: Personalentwicklung als strategischer Prozess. Gefördert durch das BMBF entwickelte der BITKOM neue Personalentwicklungskonzepte, Berufsrollen und Bildungskonzepte für erfahrene Fachkräfte im Rahmen des Projektes.

www.it-50plus.org

Das RWK Kompetenzzentrum verantwortete eine Reihe von Internetportalen bzw. ist daran beteiligt. Hier gibt es zahlreiche Empfehlungen, Anregungen und Beispiele aus der Praxis:

www.infoline-gesundheitsfoerderung.de (s. u.)

www.betriebliche-eingliederung.de

www.gesundheit-unternehmen.de

www.alternsgerechte-arbeit.de

www.arbeitszeitgewinn.de

www.perso-net.de

www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Lösungs- und Kooperationsansätze

Hansefit ist ein Firmenfitnessprodukt, welches speziell für Unternehmen ein Gesundheitsprogramm mit über 700 Verbundanlagen für deren Mitarbeiter anbietet. Der Verbund ermöglicht mit seinen Partnerinstitutionen in ganz Deutschland Firmenfitness und betriebliche Gesundheitsförderung.

www.hansefit.de/c2/hansefit

Der Dienstleister Pensions Capital ist Spezialist für betriebliche Sozialleistungen. Er bietet Angebote zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement, Gestaltung der Lebensarbeitszeit und Betriebsrenten an.

www.pensioncapital.de/unternehmen

Projekt „IT 50plus“ Studienergebnisse zum E-Learning erfahrener IT-Fachkräfte.

www.it-50plus.org/aktuell/nachrichten/aktuelles.23/index.html

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) beschäftigt sich mit aktuellen Fragestellungen rund um den arbeitenden Menschen. Insbesondere unterstützt das Institut Unternehmen dabei, die Potenziale innovativer Organisationsformen sowie zukunftsweisender Informations- und Kommunikationstechnologien zu erkennen, individuell auf ihre Belange anzupassen und konsequent einzusetzen. Ansatz für berufliche Qualifizierung „Just In Time Training (JITT)“.

www.teil4.de/bk2005/allgem/reden/spath.pdf

Informationen für Arbeitgeber und Betriebsräte

Hans-Böckler-Stiftung (Sammlung von Muster-Betriebsvereinbarungen), Düsseldorf.

www.boeckler.de/11472_17754.htm

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (Umfangreiche Datenportale und Dokumente zur betrieblichen Mitbestimmung), Düsseldorf.

www.boeckler.de/index_mitbestimmung.htm

Infoline Gesundheitsförderung – Wegweiser zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

www.infoline-gesundheitsfoerderung.de

Allgemeine Information

Thomas R. Köhler, Walter Kirchmann: „IT von A-Z. Das schnelle und kompakte Nachschlagewerk“, Frankfurter Allgemeine Buch (2008).

Anhang

Sozialpartnerschaftliche Rechte und Pflichten bei personellen Angelegenheiten und Weiterbildung nach Betriebsverfassungsgesetz¹⁰

Allgemeine personelle Angelegenheiten

- Personalplanung (§ 92 BetrVG: Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte)
- Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (§ 92 Abs. 3 BetrVG: Vorschlags- und Beratungsrechte)
- Sicherung und Förderung der Beschäftigung (§ 92 a BetrVG: Vorschlags- und Beratungsrechte; Ablehnung muss der Arbeitgeber begründen – in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern schriftlich; Vertreter der Bundesagentur für Arbeit können hinzu gezogen werden)
- Ausschreibung von Arbeitsplätzen (§ 93 BetrVG: Betriebsrat kann verlangen ...)
- Personalfragebogen (§ 94 Abs. 1 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Formulararbeitsverträge mit persönlichen Angaben (§ 94 Abs. 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Beurteilungsgrundsätze (§ 94 Abs. 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Auswahlrichtlinien in Betrieben mit bis zu 500 Arbeitnehmern (§ 95 Abs. 1 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Auswahlrichtlinien in Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern (§ 95 Abs. 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht und Initiativmitbestimmungsrecht)

¹⁰ Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.

Berufsbildung

- Förderung der Berufsbildung, Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs (§§ 92, 96 BetrVG: Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte)
- Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung; Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen; Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen (§§ 92, 97 Abs. 1 BetrVG: Informations- und Beratungsrechte; siehe aber § 97 Abs. 2 BetrVG)
- Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, wenn berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten (nach Tätigkeitsänderung aufgrund arbeitgeberseitiger Maßnahmen) nicht mehr ausreichen (§ 97 Abs. 2 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Art und Weise der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung (§ 98 Abs. 1, 4 BetrVG: Mitbestimmungsrecht)
- Bestellung von Berufsbildungsbeauftragten (§ 98 Abs. 2, 5 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Abberufung von Berufsbildungsbeauftragten (§ 98 Abs. 2, 5 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Auswahl von Teilnehmern an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung (§ 98 Abs. 3, 4 BetrVG: Vorschlags- und Mitbestimmungsrecht)

Personelle Einzelmaßnahmen

- Einstellung/Eingruppierung/Umgruppierung/Versetzung in Unternehmen mit i. d. R. mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern (§§ 99, 100, 101 BetrVG: Informations- und Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Kündigung (§ 102 BetrVG: Informations-, Anhörungsrecht; Betriebsrat kann »Bedenken« und bei ordentlicher Kündigung »Widerspruch« einlegen)
- Außerordentliche Kündigung von Mitgliedern von Organen der Betriebsverfassung (§ 103 Abs. 1, 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht)
- Versetzung von Mitgliedern von Organen der Betriebsverfassung, falls dies zu einem Verlust des Amtes oder der Wählbarkeit führt (§ 103 Abs. 3 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht, wenn Arbeitnehmer mit Versetzung nicht einverstanden ist)
- Entlassung oder Versetzung »betriebsstörender« Arbeitnehmer (§ 104 BetrVG: Initiativmitbestimmungsrecht)
- Einstellung oder sonstige personelle Veränderung eines leitenden Angestellten (§ 105 BetrVG: Informationsrecht)

Rechtliche Grundlagen für die Beteiligung des Betriebsrates¹¹

- an der Personalbedarfsplanung nach BetrVG

Information, Beurteilung, Beratung mit dem Arbeitgeber (Mitwirkungsrecht)			Mitgestaltung (Mitbestimmungsrecht)
§ 106 Wirtschaftliche Angelegenheiten und deren personelle Auswirkungen	§ 90 Technische und organisatorische Planung	§ 92 Personalplanung	§ 87 Soziale Angelegenheiten
	§ 111 Betriebsänderungen	§ 80 Abs. 1 Allgemeine Aufgaben zum Schutz der Arbeitnehmer	§ 91 Änderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, wenn diese nicht menschengerecht gestaltet sind
§ 80 Abs. 2 Allgemeines Unterrichtsrecht § 80 Abs. 3 Hinzuziehen von Sachverständigen			

- an der Personalbeschaffungsplanung nach BetrVG

§ 92 Beratung der Personalbeschaffungspläne, der Maßnahmen zur Personalbeschaffung	§ 93 Innerbetriebliche Stellenausschreibungen bei freien, frei werdenden, neuen, neu zu schaffenden Stellen	§ 94 Personalfragebogen, Formularverträge, Beurteilungsgrundsätze	§ 95 Auswahlrichtlinien für Einstellung, Versetzung, Umsetzung, Entlassung	§ 81 Richtlinien für die Einführung am Arbeitsplatz
Mitwirkung	Mitbestimmung	Mitbestimmung (Zustimmung)	Unter 1000 Arbeitnehmer: Zustimmung Über 1000 Arbeitnehmer: Initiativrecht	Mitwirkung nach § 80 Abs. 1
Beratung im Personalplanungsausschuss	Regelung durch Betriebsvereinbarungen			

¹¹ Aufbau der Tabellen gemäß RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Auflage, 1996.

— an der Personaleinsatzplanung nach BetrVG

Mitbestimmung	Mitbestimmung	Mitwirkung	Mitwirkung bzw. Mitbestimmung	Mitwirkung bzw. Mitbestimmung	Mitwirkung
§ 93 Innerbetriebliche Stellenausschreibung § 94 Beurteilungsgrundsätze	§ 87 Abs. 1 Soziale Angelegenheit (z. B. Arbeitszeit- / Urlaubsregelung)	§ 92 Planung des Personaleinsatzes, Aufstellen von Einsatzplänen	§ 90 Anpassung der Arbeit an den Menschen § 91 Änderungen von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung, wenn diese nicht menschengerecht gestaltet sind	§§ 96-98 Planung des Personaleinsatzes bei und nach Berufsbildungsmaßnahmen	§§ 111-112 Planungen von Umsetzungen, Versetzungen aufgrund von Betriebsänderungen

— an der Personalentwicklungsplanung nach BetrVG

Beteiligung an der Aufstellung von Richtlinien und Grundlagen der Berufsbildung			
§ 96 Gemeinsame Verantwortung von Arbeitgeber und Betriebsrat für Fragen der Berufsbildung	§ 97 Mitwirkung bei der Einrichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	§ 98 Mitbestimmung bei der Durchführung von Maßnahmen, Widerspruchsrecht bei der Bestellung von Ausbildern, Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmer	§ 81 Richtlinien für systematische Einführung in den Betrieb und Unterweisung am Arbeitsplatz
Beteiligung an der Planung der Berufsbildung			
§ 92 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs und Planung der Maßnahmen zur Deckung des Bildungsbedarfs	§ 90 Ermittlung des Bildungsbedarfs aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen	§§ 111-112 Ermittlung von Fortbildungs- und Umschulungsbedarf aufgrund von Betriebsänderungen	§§ 96-98 Ermittlung des Bildungsbedarfs, Planung von Maßnahmen zur Deckung des Bildungsbedarfs

Glossar ITK-Begriffe

Informatisierung der Arbeitswelt	„...bezeichnet allgemein einen sozialen Prozess der Erzeugung und Nutzung von Informationen, um daraus weitere Informationen erzeugen zu können. Das Wesen der Informatisierung besteht darin, Informationen als ein an sich ideelles, der Tätigkeit bestimmter Subjekte zuzurechnendes Moment in einen materiellen Gegenstand kooperativer menschlicher Tätigkeit zu überführen.“ ¹²
Insourcing	„In der Wirtschaft ist der Gedanke weit verbreitet: je günstiger, desto besser. Oft bleibt dabei die Qualität auf der Strecke oder auch die individuelle Anpassbarkeit von Produkten auf Kundenbedürfnisse. Deswegen gibt es Unternehmen, die outgesourcte Prozesse zurück in das Unternehmen eingliedern. Gründe dafür können zum Beispiel sein, dass man mehr Flexibilität hat bei der Produktion.“ ¹³
Offshoring	Offshoring bezeichnet eine Form der Verlagerung unternehmerischer Funktionen und Prozesse ins Ausland. Auslöser für eine Offshoring-Entscheidung sind in der Regel die im Ausland günstigeren Rahmenbedingungen, insbesondere bei den Arbeitskosten. ¹⁴
Nearshoring	Der Begriff Nahverlagerung oder englisch Nearshoring bezeichnet eine Sonderform des Offshorings und ist aus mitteleuropäischer Sicht die Verlagerung in Osteuropäische Länder. Für Nordamerika sind z. B. Mexiko und Brasilien Nearshoringziele. Nearshoring soll wie Offshoring die Personalkosten senken, durch die größere kulturelle und räumliche Nähe bei nahezu gleicher Zeitzone jedoch dessen Nachteile reduzieren. ¹⁵
Crowdsourcing	„Crowdsourcing bzw. Schwarmauslagerung bezeichnet im Gegensatz zum Outsourcing nicht die Auslagerung von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen, sondern die Auslagerung auf die Intelligenz und die Arbeitskraft einer Masse von Freizeitarbeitern bzw. Selbständigen im Internet. Crowdsourcing ist ein 2006 von Jeff Howe und Mark Robinson (Wired Magazine) geprägter Neologismus. Zudem bezeichnet der Begriff Crowdsourcing auch das Insourcing von Ideen...“ ¹⁶

12 Andreas Boes (ISF) zu Informatisierung: http://de.wikipedia.org/wiki/Andreas_Boes.

13 www.insourcing-outsourcing.net/vorteile-nachteile-von-insourcing/, Download am 21.01.2014.

14 In Anlehnung an: Wikipedia, der freien Enzyklopädie.

15 In Anlehnung an: Wikipedia, der freien Enzyklopädie.

16 Aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie.

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement sowie Existenzgründung und -sicherung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages