

Informationen zur  
**WEITERBILDUNGSBERATUNG**



# Personalentwicklung gestalten

## Barrieren beseitigen – Entwicklung ermöglichen

Unterstützungsangebot für Betriebsräte

**Expertenkreis Personal-  
entwicklung/Weiterbildung im  
Beraternetzwerk der IG BCE**

**WEITER:BILDUNG**  
QUALIFIZIERT FÜR GUTE ARBEIT



**Ralf Sikorski**  
Mitglied des  
geschäftsführenden  
Hauptvorstandes  
der IG BCE

## Zukunft im Unternehmen mitgestalten

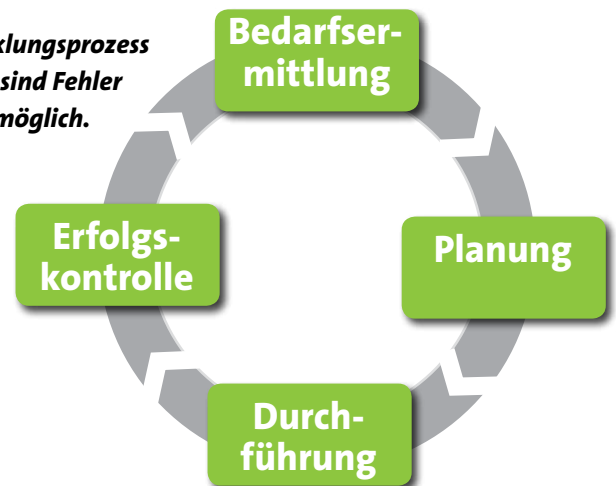
Für die IG BCE ist Bildung die zentrale soziale Frage dieses Jahrhunderts. Die betriebliche Weiterbildung hat bei uns deshalb einen hohen Stellenwert. Wir wollen dafür sorgen, dass Menschen direkt am Arbeitsplatz weiterqualifiziert werden. Das ist gut für die persönliche Entwicklung der Beschäftigten. Es ist aber auch im Interesse der ökonomischen Entwicklung des Unternehmens. Damit gut ausgebildete Fachkräfte auch in der Zukunft im Betrieb beschäftigt werden, muss jetzt in betriebliche Weiterbildung investiert werden. Eine gute Grundbildung sowie eine starke betriebliche Aus- und Weiterbildung müssen Themen sein, die in Unternehmen und Gesellschaft ganz oben auf der Agenda stehen.

Mit der Weiterbildungsberatung hat die IG BCE ein Angebot für Betriebsräte entwickelt, das dabei unterstützt, Qualifizierungsstrukturen und -angebote in den Unternehmen zu überprüfen und sinnvoll weiterzuentwickeln.

Der Aufbau einer sinnvollen und nachhaltigen Personalentwicklung ist für viele Unternehmen nicht einfach. Betriebsräte können dieses Thema im Unternehmen aktiv voranbringen. Das Netzwerk IG-BCE-Weiterbildungsberatung bietet dabei professionelle Begleitung. Wir unterstützen unsere Kolleginnen und Kollegen dabei direkt an dem Ort, der entscheidend ist – im Betrieb.

*Ralf Sikorski*

**Personalentwicklungsprozess**  
– auf jeder Etappe sind Fehler  
möglich.



### Die Erfahrung zeigt: Nichts ist perfekt ...

In den Beratungen erleben die IG-BCE-Weiterbildungsexpertinnen und -experten immer wieder, dass Personalentwicklungsstrukturen und -prozesse nicht richtig funktionieren. Diese Barrieren gilt es zu überwinden.

Weil diese Prozesse immer von handelnden Menschen realisiert werden, kann es vorkommen, dass im gleichen Unternehmen in einer Abteilung sinnvolle Qualifizierungen umgesetzt werden, während in anderen Bereichen nichts oder zu wenig passiert.

Es kann nicht der Anspruch sein, dass ein Weiterbildungssystem perfekt funktioniert. Allerdings nützt es allen, wenn es angemessen und systematisch auf die Bedürfnisse der Beschäftigten und des Unternehmens abgestimmt ist. Eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung ist keine Garantie dafür, dass dies realisiert wird.

Für den Betriebsrat stellt sich damit die Aufgabe, im Interesse der Beschäftigten zu überprüfen, wie sinnvoll die Strukturen und Prozesse im Unternehmen tatsächlich entwickelt sind und ob sie in den verschiedenen Abteilungen auch gelebt werden.

Die IG-BCE-Weiterbildungsberatung setzt genau an dieser Stelle an.

## Unterstützung durch die IG-BCE-Weiterbildungsberatung

Für den Betriebsrat führen **vier unterschiedliche Anlässe** dazu, aktiv zu werden. Die IG-BCE-Weiterbildungsexpertinnen und -experten unterstützen dabei mit den entsprechenden Beratungsangeboten:

»Haben unsere Kolleg(inn)en eine Chance, mit neuen Entwicklungen Schritt zu halten?«

### PersonalentwicklungsCHECK

Der Betriebsrat möchte eine Einschätzung, ob die betrieblichen Personalentwicklungsstrukturen und die gelebte Realität in allen Bereichen sinnvoll und angemessen sind.

»Was steckt wirklich hinter den neuen Qualifizierungsmaßnahmen des Arbeitgebers?«

### InitiativenCHECK

Der Betriebsrat möchte eine Position zu einer Arbeitgeberinitiative im Bereich Weiterbildung entwickeln.

»BV Mitarbeitergespräch? Jetzt müssen wir mal reden!«

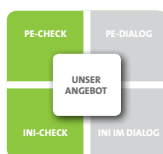
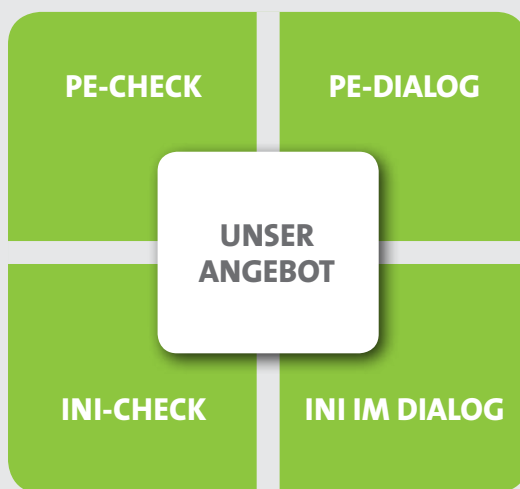
### Personalentwicklung im DIALOG

Der Betriebsrat möchte gemeinsam mit dem Arbeitgeber die betrieblichen Personalentwicklungsstrukturen und die reelle Umsetzung überprüfen.

»Wie sieht Mitbestimmung bei Qualifizierung ganz konkret aus?«

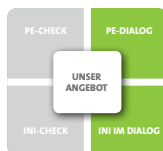
### Personalentwicklungsinitiative im DIALOG

Der Betriebsrat möchte gemeinsam mit dem Arbeitgeber eine konkrete Initiative entwickeln und realisieren.



Die Beratung findet im Unternehmen mit dem gesamten Betriebsrat, mit einem Teil des Gremiums oder zusammen mit dem Arbeitgeber statt. Der Nutzen ist für den Betriebsrat vielfältig:

- Schnelle und kompetente Einschätzung der betrieblichen Weiterbildungsrealität.
- Definierte Ziele, Strategien und eigene Ideen zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung/Personalentwicklung.
- Verbesserte Überzeugungsfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber.
- Die Chance, die rechtlichen Möglichkeiten gut einzusetzen und die eigenen Ideen aktiv voranzubringen.



Wird gemeinsam mit dem Arbeitgeber/der Personalabteilung diskutiert, führt die IG-BCE-Weiterbildungsberatung zu:

- Klarheit über die gemeinsamen oder unterschiedlichen Sichtweisen durch aktivierende Moderation.
- Gemeinsam definierte Zielsetzung und eine Strategie zur Verbesserung der Weiterbildungssituation.

# VIER UNTERSCHIEDLICHE BERATUNGSSITUATIONEN

## PE-CHECK

### Personalentwicklungs-Check

Analyse der Personalentwicklungsstrukturen und der gelebten Realität

3 Workshops à 4 Stunden mit interessierten Betriebsräten

#### Ergebnisse

- Einschätzung: Wie gut funktioniert Personalentwicklung in unserem Unternehmen?
- Bewertung: Gibt es Handlungsbedarf?
- Zielsetzung: Was wollen wir ändern? Welche Prioritäten setzen wir? Welche Strategie ist sinnvoll?
- Erste Schritte: Fragenkatalog für die Personalabteilung

#### Erfahrungen

Als ich von der IG-BCE-Weiterbildungsberatung gehört habe, dachte ich, dass könnte etwas für uns sein. Wir haben zwar keine Probleme mit der Weiterbildung, aber unsere Zusammenarbeit in der Fertigung müsste besser sein. Und vielleicht ist das ja auch eine Frage von Qualifizierung. Das erste Treffen konnte schnell organisiert werden. Olaf Aschmann kam zu uns nach Buxtehude ins Werk.

Ich stecke als Betriebsratsvorsitzender mittendrin in der Situation. Olaf Aschmann hat die Lage durch Fragen auseinandergenommen – quasi sezziert und die Zusammenhänge sichtbar gemacht. Am Ende des Tages hatten wir herausgearbeitet, was genau unser Problem ist. Durch die Visualisierung am Flip-Chart war für mich ein neuer Blick auf die Dinge möglich. Jetzt habe ich eine Idee, wie wir das angehen können und das werden wir auch tun.



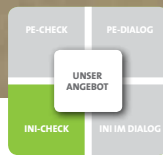
**Jens Theivagt**  
Betriebsratsvorsitzender  
Unilever Werk Buxtehude

Vorgehensweise in dieser Beratung:

- PE-CHECK
- INI-CHECK
- PE im DIALOG
- INI im DIALOG



# INI-CHECK



## Initiativen-Check

Analyse betrieblicher Bildungsvorhaben

Vorbereitendes Studium von Unterlagen

1 Workshop à 8 Stunden mit interessierten Betriebsräten

### Ergebnisse

- Einschätzung: Wie beschäftigtergerecht ist die Qualifizierungsinitiative des Arbeitgebers?
- Hinweise: Worauf müssen wir bei der Konzeption, Einführung und Durchführung der Arbeitgeber-Initiative achten?

### Erfahrungen

Der GBR von Vattenfall Generation war von der Qualifizierungsinitiative des Arbeitgebers nicht überzeugt. Wir hatten Bedenken, dass die Qualität nicht in allen Bereichen gewährleistet ist. Weil wir im Interesse unserer Kolleginnen und Kollegen vorankommen mussten und wollten, haben wir uns Unterstützung geholt.

Über den Landesbezirk haben wir den Kontakt zur IG-BCE-Weiterbildungsberatung hergestellt. Nach den Vorgesprächen mit dem Gremium gab es ein gemeinsames Arbeitstreffen mit der Arbeitgeberseite.

Wir haben die Situation gemeinsam analysiert und auch durch die Anregungen des Beraters die Qualifizierungsinitiative so verändert, dass alle Seiten sehr zufrieden waren.

Jetzt hat sich herausgestellt, dass wir genau den richtigen Weg gegangen sind, denn auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen diese Weiterbildung.

Am Ende der Prozesse können wir feststellen, eine von den Betroffenen hochgradig akzeptierte Qualifizierung entwickelt zu haben. Insbesondere das gemeinsame Wirken von Mitbestimmung und Arbeitgeber unter externer Beratung durch die Kompera GmbH war zielführend. Auch das zeigt uns, die Kooperation mit der IG-BCE-Weiterbildungsberatung hat sich gelohnt.

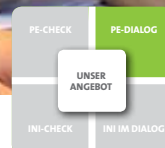


**Toralf Smith**  
**Betriebsratsvorsitzender**  
**Vattenfall Europe**  
**Generation AG**  
**Kraftwerk Schwarze Pumpe**

Vorgehensweise in dieser Beratung:

- PE-CHECK
- INI-CHECK
- PE im DIALOG
- INI im DIALOG

# PE im DIALOG



## Personalentwicklung im Dialog

Analyse der Personalentwicklungsstrukturen und der gelebten Realität

3 Workshops à 4 Stunden mit interessierten Betriebsräten und Arbeitgebervertretern

### Ergebnisse

- Gemeinsamer Blick auf die betriebliche Personalentwicklung: Welche unterschiedlichen oder gemeinsamen Sichtweisen gibt es?
- Bewertung: Wer sieht welchen Handlungsbedarf?
- Zielsetzung: Was wollen wir ändern? Wie können Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen profitieren?
- Verbindliche Vereinbarung von Maßnahmen

### Erfahrungen

Eine knifflige Herausforderung für die Mitbestimmung und den Arbeitgeber, diese Aufgabe einvernehmlich zu lösen, lag in der Luft.

Durch eine unkomplizierte Vermittlung der IG BCE konnte Herr Olaf Aschmann als von beiden Seiten (Arbeitgeber-/Arbeitnehmervertreter) akzeptierter Weiterbildungsberater und Vermittler gewonnen werden.

Durch seine persönliche Unterstützung ist es gelungen, ein nachhaltiges Qualifizierungskonzept für unseren konkret notwendigen Anwendungsfall zu entwickeln, einzuführen und erfolgreich umzusetzen.

Mit dem Abstand einiger Monate kann ich feststellen, dass die Akzeptanz bei allen Beteiligten auch dadurch geprägt ist, dass die Wissensvermittlung, die durch dieses Seminar eingetreten ist, jetzt in den Kraftwerksstandorten sichtbar wird und die betroffenen Mitarbeiter schrittweise die notwendigen Arbeitsaufgaben übernehmen können.

Recht herzlichen Dank an dieser Stelle für den Einsatz und das Engagement von Herrn Olaf Aschmann.



**Frank Rammelt**  
Senior HR Business  
Partner, PL-HMR  
Vattenfall Europe  
Generation AG

Vorgehensweise in  
dieser Beratung:

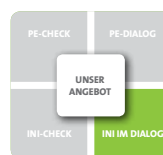
PE-CHECK

INI-CHECK

PE im DIALOG

INI im DIALOG

# INI im DIALOG



## Personalentwicklungsinitiative im Dialog

Begleitung bei der Entwicklung und Einführung von Weiterbildungsinitiativen

3 Workshops à 8 Stunden mit interessierten Betriebsräten und Arbeitgebervertretern

### Ergebnisse

- Gemeinsam entwickelte Initiative
- Begleitete Umsetzung
- Erfolgskontrolle

### Erfahrungen

Unsere Firma Monier Roofing Components in Berlin stellt hochwertige Dachbaustoffe her, was sowohl hochentwickelte Maschinen als auch spezialisiertes Fachwissen und Können erfordert.

Durch die sich ständig verändernden Arbeitsabläufe wachsen auch die Qualifikationsanforderungen aller Beschäftigten im Unternehmen. Im Betriebsrat hatten wir schon einige Zeit darüber nachgedacht, was zu tun wäre. Durch die Situationsanalyse mit einem IG-BCE-Weiterbildungsberater stellten wir fest, dass wir ein besseres Wissensmanagement brauchen. Unsere Einschätzung diskutierten wir mit der Unternehmensleitung. Das war der Grundstein für die Entwicklung des Projekts »Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz«. Es beinhaltet die Schulung von Mentoren, die Dokumentation von Arbeitsabläufen und Maschinen sowie die Ausbildung von Führungskräften und die Erstellung von Schulungsunterlagen. Inzwischen haben wir eine Betriebsvereinbarung zum Thema Qualifizierung abgeschlossen. Wir führten auch Interviews mit den Kollegen zum Thema Weiterbildung durch. Es ist sehr deutlich, dass diese Weiterbildungsinitiative sowohl für das Unternehmen als auch für die einzelnen Mitarbeiter von großem Nutzen ist. Dank des Engagements von Werksleitung und Betriebsrat und insbesondere der Unterstützung der Weiterbildungsberatung läuft diese Initiative nun bereits seit zwei Jahren erfolgreich.

Als kleiner Produktionsstandort ohne Personalentwickler war unsere Weiterbildungsplanung in der Vergangenheit nicht immer systematisch. Mit der Unterstützung der IG-BCE-Weiterbildungsberater haben wir als Unternehmensleitung mit dem Betriebsrat Ideen erarbeitet, wie unsere Weiterbildungsprozesse in Zukunft aussehen könnten. Diese Vorschläge wurden in einem intensiven gemeinsamen Prozess konkretisiert und von der Werksleitung zur Umsetzung gebracht. Wir haben die Konzernleitung davon überzeugen können, dieses umfangreiche Qualifizierungsprojekt zu realisieren. Dazu haben wir große Anstrengungen unternommen, um die Arbeit so zu organisieren, dass die Qualifizierungen möglich werden. Jetzt sind wir mitten in der Umsetzungsphase. Dabei werden wir weiter von der Kompera GmbH unterstützt.

Ich denke, wir haben die richtige Richtung eingeschlagen. Ohne die sehr gute Zusammenarbeit von IG-BCE-Weiterbildungsberatung, Betriebsrat und Werksleitung wäre dieser Weg wahrscheinlich nicht möglich gewesen.



**Michael Raschke**  
**Betriebsratsvorsitzender**  
**Monier Roofing**  
**Components GmbH**

Vorgehensweise in dieser Beratung:

- PE-CHECK
- INI-CHECK
- PE im DIALOG
- INI im DIALOG



**Axel Rump**  
**Business Segment**  
**Director**  
**Monier Roofing**  
**Components GmbH**

# Zugang zur IG-BCE-Weiterbildungsberatung

Die Kompera GmbH Mannheim koordiniert für die IG BCE das Netzwerk der Weiterbildungsexpertinnen und -experten. Alle Beraterinnen und Berater im Netzwerk sind Mitglied in der IG BCE und haben sich auf feste Regeln und gemeinsame Standards verpflichtet.

Anfragen zur IG-BCE-Weiterbildungsberatung können an die Kompera GmbH, an die Abt. Arbeitspolitik oder an den zuständigen Bezirk gerichtet werden.

## Kostenübernahme durch den Arbeitgeber

Im besten Fall gibt es keinen Widerstand des Arbeitgebers gegen die Inanspruchnahme von Berater/-innen durch den Betriebsrat. Dann kann der Beratereinsatz formlos erfolgen. Der Betriebsrat hat außerdem die Möglichkeit, einen Sachverständigen nach § 80 Abs.3 BetrVG hinzuzuziehen. Dabei unterstützen wir gerne.

## Weitere Informationen

### Koordinationsstelle der IG-BCE-Weiterbildungsberatung

Kompera GmbH  
Lange Rötterstr. 3  
68167 Mannheim



Olaf Aschmann, Geschäftsführung  
Tel. 0621 33939410  
olaf.aschmann@igbce-wbb.de



Karin Wyszka  
Tel. 0621 33939411  
karin.wyszka@igbce-wbb.de

### IMPRESSUM

Herausgeber: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie  
Abt. Arbeitspolitik, Königsworther Platz 6, 30167 Hannover  
Tel. 0511 7631-442, jennifer.eick@igbce.de

Verantwortlich: Stefan Soltmann

Redaktion: Karin Wyszka

Druck: BWH GmbH, Hannover