



© HESSENCHÉMIE / ARNE LANDWEHR

Der Arbeitgeberverband Hessenchemie veranstaltet Workshops für Personaler, um gebündelte Informationen weiterzugeben.

Informationsbroker für HR

INITIATIVEN. An Ideen mangelt es HR im Mittelstand nicht, doch oft an den Ressourcen zur Umsetzung. Praxisbeispiele zeigen, wie Arbeitgeberverbände hier unterstützen.

Von **Winfried Gertz**

Fünfmal im Jahr ist Renate Helbig für niemanden zu sprechen, die Zeit ist ihr einfach heilig. Dann trifft sich die Personalleiterin der in Hilpoltstein bei Nürnberg beheimateten Maas & Roos AG mit Kollegen aus anderen Betrieben, um ihr Wissen gezielt aufzufrischen und berufliche Erfahrungen auszutauschen. „Heute habe ich erheblich mehr Pflichten zur Dokumentation“, blickt Helbig auf die letzten zwanzig Jahre zurück, seit sie ihre Aufgabe in dem auf Lichtwerbung und LED-Produkte spezialisierten Fertigungsbetrieb übernommen hat. „Ich

kann kaum den Papierkrieg abschütteln und muss in sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Fragen stets auf dem neuesten Stand sein.“

Fachlich am Ball zu bleiben – und zwar weit über das Themenspektrum der klassischen Verwaltungsaufgaben hinaus – ist für Personalverantwortliche im Mittelstand von großer Bedeutung. Während sich HR auf Konzernebene großzügig bemessener Bedingungen hinsichtlich Expertise, Personalausstattung und Budget erfreuen kann, ist die Personalarbeit in weit über 90 Prozent der deutschen Wirtschaft von mangelhaften Ressourcen geprägt. Helbig entschied sich für eine

enge Kooperation mit dem RKW Bayern. Dessen Geschäftsführer, Josef Wissinger, moderiert die Personalleiterkreise höchstpersönlich. „Wir kommen ohne externe Dienstleister aus“, erläutert er das Konzept. „Die Teilnehmer entscheiden selbst, welches Thema auf die Agenda rückt.“

Infobroker mit Pflichtmitgliedschaft

Der steigende Bedarf nach Information, Kommunikation und womöglich auch Kooperation in personalwirtschaftlichen Fragen wird auch von den Arbeitgeberverbänden zur Kenntnis genommen. Im Unterschied zum RKW sind sie meist branchenbezogen, und als Folge

tariflicher Bestimmungen ist für die Unternehmen eine Pflichtmitgliedschaft vorgesehen. Dafür reklamieren die Verbände weit tieferes Insiderwissen für sich. Wie die Branche tickt, können sie ziemlich gut einschätzen. „Kommen wir mit unseren Mitgliedern ins Gespräch“, sagt Dirk Meyer, Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands Hessenchemie, „führt das auch schneller zu Erkenntnissen und Ergebnissen.“

In dem rund 300 Mitgliedsfirmen zählenden Verband findet man nicht nur Dax-Konzerne wie Merck oder Fresenius. Überwiegend handelt es sich um mittelständische Betriebe von maximal 350 Mitarbeitern, die auch personalwirtschaftlich breit unterstützt werden. „Dabei verstehen wir uns nicht als verlängerte Werkbank für Personalabteilungen“, so Meyer. „Eher sind wir Infobroker.“ Im Interesse der Mitglieder werden Informationen gebündelt und bei Bedarf abgerufen. Das allein trägt unter den Protagonisten auf betrieblicher Ebene zu großer Entlastung bei. Manchmal verleiht der Verband aber auch gezielt Impulse, wie beispielsweise zur Bewältigung des Fachkräftemangels.

Impulse gegen den Fachkräftemangel

Als vor etwa zehn Jahren ein Referent den versammelten HR-Experten Ratschläge zur Bewältigung der absehbaren Krise erläuterte, saß auch Angelika Teppe, Personalleiterin der Almo Erzeugnisse Erwin Busch GmbH in Bad Arolsen, im Auditorium. „Der Fachkräftemangel kam auf uns zu – wir mussten etwas tun“, erklärt sie. Doch woher solle man die Ressourcen nehmen, wenn niemand garantieren könne, ob sich die Anstrengung am Ende lohnt? In dem Moment, als der Referent über eine Kooperation von einigen KMU mit einer Schule im Taunus berichtete, sprang der Funke über: Der Lehrling als künftige Fachkraft. „Für ein nachhaltiges Ausbildungsmarketing mit kleinem Budget braucht man also Mitstreiter“, hatte Teppe verstanden und machte sich sofort an die Arbeit. Die

heutige Bilanz kann sich sehen lassen: 60 Betriebe ziehen inzwischen an einem Strang. Ein Erfolg mit Breitenwirkung – sukzessive hat sich das von Hessenchemie angestoßene Projekt an zahlreichen Standorten des Bundeslandes etabliert.

Beratung zur Demografiefestigkeit

Wenn Belegschaften zusehends altern und gleichzeitig Schülerzahlen sinken, sind jene Betriebe im Vorteil, die rechtzeitig Vorkehrungen treffen, um zumindest das Schlimmste zu verhindern. In manchen Regionen verlieren Unternehmen in den nächsten zehn Jahren bis zu 40 Prozent ihrer Beschäftigten. So geht wertvolles Wissen verloren. Vor allem fertigungsintensive Branchen erkennen großen Handlungsbedarf, weshalb beispielsweise der Arbeitgeberverband

Es muss etwas getan werden. Doch woher soll man die Ressourcen nehmen, wenn niemand garantieren kann, ob sich die Anstrengung am Ende lohnt?

der Kautschukindustrie (ADK) vor einigen Jahren ein spezielles Beratungspaket für seine Mitgliedsfirmen schnürte. Dazu zählen viele Automobilzulieferer. Abgesehen von Branchengrößen wie Pirelli oder Goodyear sind vor allem Mittelständler mit durchschnittlich 180 Mitarbeitern Mitglied.

In dem 2014 zwischen ADK und der IG Bergbau Chemie Energie (IG BCE) geschlossenen Tarifvertrag wurde festgelegt, dass jedes Unternehmen Anspruch auf eine „Beratung für eine demografiefeste Personalpolitik“ hat. Konkret wird zunächst der Ist-Zustand erhoben: Wie

steht es um Personalstrategie, Führung und Unternehmenskultur; was hat sich in Gesundheitsmanagement, Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation getan; wie ist es um Qualifizierung und Kompetenzen der Beschäftigten bestellt?

In einem 360-Grad-Verfahren werden Mitarbeiter des jeweiligen Betriebs ausführlich befragt und zu einem anschließenden Workshop eingeladen. Dort werden die Ergebnisse diskutiert, bevor sie in konkrete Maßnahmen beispielsweise zu altersgerechten Arbeitsplätzen oder einem optimierten Wissenstransfer zwischen Jung und Alt einfließen. Nach Angaben eines Verbandssprechers hat inzwischen ein Drittel der rund 120 Mitgliedsfirmen davon Gebrauch gemacht. Personalverantwortliche können so konkrete Projekte anstoßen, um Motivation, Gesundheit und Leistungspotenziale von Mitarbeitern mit Strategien zur Existenzsicherung ihrer Unternehmen zu verknüpfen.

Beratungspartner des Arbeitgeberverbands ist die Demografieagentur Niedersachsen, eine vom DGB und Niedersachsenmetall sozialpartnerschaftlich getragene Körperschaft, die sich mit ihrem Leistungsangebot vom Demografie-Check bis zum Inqa-Audit inzwischen bundesweit aufgestellt hat. Zertifizierte Betriebe verpflichten sich, vereinbarte Ziele innerhalb weniger Jahre nachhaltig zu verstetigen.

Arbeitswelt Glas zukunftsfest machen

Während der Arbeitgeberverband ADK seinen Mitgliedsbetrieben die Inqa-Ressourcen über die Demografieagentur zur Verfügung stellt, kooperiert der Bundesarbeitgeberverband Glas und Solar direkt mit der Inqa.

Den Anstoß für das mehrjährige Projekt „Arbeitswelt Glas zukunftsfähig gestalten“ des Verbands erläutert Vizepräsident Thomas Perltz in drastischen Worten. „Heiß, laut, dreckig – viele Menschen wissen gar nicht, dass es solche Arbeitsbedingungen in Deutschland noch gibt.“ Zahlreiche Betriebe der

Branche seien vor allem dort ansässig, wo einst viel Sand und Wasser war, also in ländlichen Gebieten mit niedrigen Geburtsraten und hoher Abwanderung. „Das bedeutet viel Arbeit für Personalverantwortliche“, betont Perlitz, HR-Chef der Gerresheimer AG in Düsseldorf.

Eine dem Projektstart vorgeschaltete Mitgliederbefragung legte die Marschrichtung fest: Für den Auftakt sorgte das Thema Gesundheit, inzwischen dreht sich alles um die Arbeitszeitgestaltung. Folgen werden der Zusammenhalt von Jung und Alt, Führung und Motivation sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Alle Themen, so das Konzept, sollen ein halbes Jahr lang zu lebhafter Mitarbeit in den Betrieben beitragen.

„Praktische Lebenshilfe“ will der Verband leisten. Unternehmen sollen inspiriert werden, miteinander in einen Dialog zu treten und sich auszutauschen, obwohl sie im Grunde Konkurrenten sind. Inzwischen ist die erste Etappe des mehrstufig konzipierten Leistungsangebots abgeschlossen. Neben grundsätzlichen Fakten zur Glas-Branche liefert der Verband stichhaltige Argumente, um sich der Gesunderhaltung ihrer Belegschaften anzunehmen und beschreibt zentrale Werkzeuge für eine gesunde Personalpolitik. Wie man rechtzeitig psychische

Überlastung erkennt oder Muskel-Skelett-Erkrankungen vorbeugen kann, wird hier ausführlich dargelegt und durch Links zu Inqa-Ressourcen und Arbeitshilfen von Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften ergänzt. Abgerundet wird der Leitfaden durch „Gelebte Praxis“ bezeichnete Beispiele von Branchenfirmen, die den allermeisten Mitgliedsfirmen damit als Vorbild dienen können.

Wie fruchtbar sich das Projekt für die Firmen auswirken kann, skizziert Alice Kronauer, Personalleiterin der Bonner Weck Glas GmbH. „Als ich mich erstmals mit dem Thema Betriebliche Krankenversicherung befasst hatte, benötigte ich etwa zwei Jahre für die Erarbeitung und Umsetzung des Konzepts.“ Mangels frei verfügbarer Informationen und Erfahrungswerte anderer Unternehmen hätte ihr eine vergleichbare Initiative seinerzeit sehr geholfen. Hervorheben möchte Kronauer die Informations- und Kooperationsbörse des Arbeitgeberverbands. „So legt man die Scheu vor dem Austausch mit der Konkurrenz ab und belebt das Networking im Interesse aller Beteiligten.“

Gute Ideen weitertragen

Die Marschrichtung des Projekts wird in Berlin begrüßt. „Man muss nicht alles selbst erfinden. Gute Ideen lassen sich

in andere Unternehmen übertragen“, betont Peer-Oliver Villwock, Leiter der Abteilung Arbeitsschutz im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Dass sich der Verband gemeinsam mit der IG BCE für gut gestaltete Arbeitsbedingungen einsetze und dafür systematisch Tools der Inqa anwende, wird begrüßt. Ähnlich beurteilt die IG BCE das Projekt. Die Mischung aus Motivation, Unterstützung bei der Nutzung von Fördermitteln und einem breiten Informationsangebot für die Betriebe sei „gut gelungen“, findet Stefan Weis, Leiter der Abteilung Arbeitspolitik bei der Gewerkschaft.

Im Rahmen der zweiten Projektphase nimmt man sich nun des Themas Arbeitszeitgestaltung an. „Auch bei Weck Glas stehen die Bänder nicht still, Schichtarbeit wird rund um die Uhr geleistet“, sagt Kronauer, die sich aktiv in die Verbandsarbeit einbringt. „Dabei gibt es stets Optimierungsbedarf.“ Der Arbeitgeberverband will Schichtarbeit nicht nur effizienter, sondern auch attraktiver machen: „Idealerweise stellen sich Mitarbeiter am Smartphone ihren Schichtplan selbst zusammen“, sagt Perlitz. Dabei beruft er sich auf die Praxis in der Luft-hansa-Kabine, wenn Stewardessen ihre Schichten nicht nur individuell einbuchten, sondern über eine spezielle Plattform sogar tauschen können.

Natürlich wissen die Protagonisten, dass die Entwicklungskosten einer Software, welche die Bedürfnisse der Betriebe möglichst facettenreich abbildet, kaum mit dem verfügbaren Budget zu rechtfertigen ist. Daraus folgen zwei Überlegungen: Entweder sprechen Experten, wie das bereits zu Rate gezogene Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa), konkrete Empfehlungen für die Branchetriebe aus oder man schließt mit einem Anbieter einen Rahmenvertrag, der sich für die Mitgliedsfirmen in vorteilhaften Konditionen niederschlägt. ■



Auch Personalleitertagungen zur Entgeltpolitik gehören zu den Angeboten der Arbeitgeberverbände (hier eine Veranstaltung von Niedersachsenmetall).

WINFRIED GERTZ ist freier Journalist in München.