

DOI: 10.5771/0342-300X-2019-6-459

# Fachkräftepotenziale im Maschinen- und Anlagenbau richtig nutzen: ein Handlungsfeld für Betriebsräte

SASCHA KRISTIN FUTH

„Maschinenbauer suchen händeringend Fachkräfte“ titelte der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) – Arbeitgeberverband der Branche – im Frühjahr 2018.<sup>1</sup> Im gleichen Zuge verwies er auf die überdurchschnittliche Ausbildungsquote im Maschinen- und Anlagenbau von über 6%. Dabei verschwieg er, dass die Ausbildungsquote laut Bundesagentur für Arbeit (BA) seit 2009 fast kontinuierlich gesunken ist. Während sie im Jahr 2009 noch bei 7% lag, waren es 2017 6,1%. Die rückläufige Ausbildungsquote korrespondiert mit zwei weiteren Entwicklungen:

- Die Arbeitgeber stellen zu hohe Anforderungen an die potenziellen Auszubildenden und setzen häufig mindestens einen Realschulabschluss voraus.
- Nur die wenigsten Arbeitgeber vergeben Ausbildungsplätze an Jugendliche mit Förderbedarf oder Schwerbehinderung, obwohl es in allen Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie tarifvertragliche Regelungen zu einem Förderjahr für Jugendliche gibt, die Unterstützungsinstrumente bieten, um die Ausbildungsreife zu erlangen.

Dieser Trend der Betriebe, sich bei der Personalsuche auf nur ein bestimmtes Spektrum an Arbeitskräften zu konzentrieren, greift weit über die Ausbildung hinaus. Auch bei der Besetzung freier Arbeitsplätze suchen die wenigsten Betriebe gezielt nach An- und Ungelernten, die weitergebildet werden könnten, oder nach Beschäftigten mit Schwerbehinderung. So stagniert die Beschäftigungsquote der Schwerbehinderten im Maschinenbau laut BA seit 13 Jahren zwischen 4,0 und 4,4%. Und das, obwohl Betriebe ab 20 Beschäftigten einerseits laut §154 SGB IX verpflichtet sind, auf 5% ihrer Arbeitsplätze Schwerbehinderte zu beschäftigen, und sie andererseits über ein zu geringes Fachkräftepotenzial klagen. Tatsächlich aber nutzen die Betriebe das vorhandene Arbeitskräfteangebot nicht aus und verlangen stattdessen nach Fachkräften aus dem Ausland.

Weiterhin vernachlässigen viele Betriebe die Kompetenzen der eigenen Beschäftigten. Die meisten Betriebe haben weder einen umfassenden Überblick über die Qualifikationen ihrer Beschäftigten noch bilden sie diese den benötigten Kompetenzen entsprechend weiter. Studien und betriebliche Erfahrungen zeigen, dass insbesondere bereits besser qualifizierte Beschäftigte Möglichkeiten zur Weiterbildung erhalten und Menschen mit geringerer Qualifikation oder Migrationshintergrund eher benachteiligt werden. Im Maschinen- und Anlagenbau machen mehr Beschäftigte mit Berufsausbildung eine Fortbildung zum Meister oder Techniker als in anderen Branchen (34% zu etwa 25%)<sup>2</sup>, doch dies wird häufig nicht honoriert, sodass sie nach einer erfolgreichen Qualifizierung weiterhin in ihrer ursprünglichen Tätigkeit verbleiben. Das hängt nicht zuletzt mit einer mangelnden strategischen Personalplanung in vielen Betrieben der Branche zusammen. So zeigen Ergebnisse des IG Metall Trendmelders Maschinen- und Anlagenbau 2019 – einer jährlichen Befragung von über 200 Betriebsräten der Branche –, dass wie im Vorjahr in mehr als 50% der befragten Betriebe überwiegend keine bzw. keine qualifizierte Personalentwicklung bzw. -planung existiert. In weiteren 30% der Betriebe findet sie nur „teils/teils“ statt.<sup>3</sup>

Diese Ergebnisse zeigen, dass in den Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus in Hinblick auf Aus- und Weiterbildung sowie Personalplanung durchaus Potenziale vorhanden sind, um den Fachkräftemangel aus eigener Kraft zu entschärfen. Und es gäbe auch Möglichkeiten,

1 Vgl. <https://www.vdma.org/v2viewer/-/v2article/render/26084216>

2 Pfeiffer, S./ Lee, H./ Zirinig, Ch./ Suphan, A. (2016): Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025, Frankfurt a. M., S. 38.

3 IG Metall (2018): Trendmelder im Maschinen- und Anlagenbau 2018.

die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte, die bereits in den Betrieben beschäftigt sind, so zu gestalten, dass es ihnen möglich wäre, ihre Arbeit bis zum Renteneintritt auszuüben.

Aktuell aber sehen die Beschäftigungsbedingungen Älterer noch ganz anders aus: Laut Ergebnissen der IG Metall Beschäftigtenbefragung 2017 meinen nur 50 % der befragten Beschäftigten im Maschinen- und Anlagenbau, ihre Arbeit bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter ausüben zu können. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass in zahlreichen Unternehmen der Branche viele Arbeitsplätze nicht altersgerecht gestaltet und die Beschäftigten hohen physischen Belastungen ausgesetzt sind. Aber auch die psychischen Belastungen nehmen stetig zu. So gaben 50 % der Befragten aus der Branche an, dass sie oftmals über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus arbeiten, um ihre Aufgaben erledigen zu können. Knapp 58 % antworteten, dass sie sich zunehmend gehetzt und unter Zeitdruck fühlen.<sup>4</sup> In der Folge sind psychische und Verhaltensstörungen seit Jahren die mit Abstand häufigste Ursache für Renteneintritte wegen verminderter Erwerbsfähigkeit. Daten des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zeigen für das Jahr 2017, dass die Betroffenen die Unternehmen im Durchschnitt bereits mit 52 Jahren verlassen.<sup>5</sup> Die Arbeitsbelastungen drücken sich auch darin aus, dass seit 2009 jährlich 2–3 % Prozent der Beschäftigten im Maschinen- und Anlagenbau von Arbeitsunfällen betroffen sind und sich diese Quote nicht verbessert. Die Arbeitsbedingungen im Maschinenbau, wie aber auch in anderen Branchen, führen nicht zuletzt dazu, dass Krankheiten während des Erwerbslebens bis zu einer Schwerbehinderung führen können. Anders lässt sich nicht erklären, dass der überwiegende Teil der Schwerbehinderten in den Betrieben zum Zeitpunkt des Erwerbsbeginns noch nicht schwerbehindert war.

Von einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung sind viele Betriebe demnach noch weit entfernt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass in fast 50 % der Unternehmen die Gefährdungsbeurteilungen nicht oder nicht angemessen durchgeführt werden. Eine *ganzheitliche* Gefährdungsbeurteilung findet vielfach nicht statt, sodass insbesondere physische Belastungen kaum oder gar nicht erhoben werden. So ergab die Betriebs- und Beschäftigtenbefragung der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie im Jahr 2015, dass in über 90 % der Gefährdungsbeurteilungen zwar die Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel sowie in etwa 89 % die Arbeitsplatzgestaltung erfasst werden. Die Arbeitszeitgestaltung wird jedoch nur in etwa 48 % erhoben und die sozialen Beziehungen sogar nur in 35 % der Fälle.<sup>6</sup> Darüber hinaus ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) in den Betrieben längst nicht flächendeckend und gesetzeskonform umgesetzt. Diese Faktoren führen in ihrer Gesamtheit dazu, dass Fachkräfte die Unternehmen (weit) vorzeitig verlassen müssen, was bei einer angemessenen Arbeitsgestaltung vermeidbar gewesen wäre.

Die Betriebsräte im Maschinen- und Anlagenbau kennen diese Probleme. Bewusst ist ihnen auch, dass der demografische Wandel den Handlungsdruck noch zusätzlich verschärft. Doch ihre Initiativen, die Herausforderungen anzugehen, stoßen bei den Arbeitgebern nicht unbedingt auf Handlungsbereitschaft. Deswegen hat die IG Metall in den letzten drei Jahren mit 20 Betriebsratsgremien des Maschinen- und Anlagenbaus und seiner Zulieferer im Projekt ZuArbeit-BIV<sup>7</sup> daran gearbeitet, wie Betriebsräte eine Veränderung betrieblicher Prozesse erreichen und dafür Instrumente entwickeln können. Handlungsoptionen ergeben sich nicht zuletzt aufgrund der im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verankerten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in den Feldern Personalwesen und Arbeitsgestaltung.

### Die Personalarbeit zukunftsfest aufstellen

Betriebsräte verfügen laut § 92 BetrVG bei der Personalplanung über Informations-, Beratungs- und Initiativrechte. Darüber hinaus sind in §§ 96–98 BetrVG die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Berufsbildung verankert, die in der Metall- und Elektroindustrie um die Tarifverträge Bildung bzw. Qualifizierung (unterschiedliche Bezeichnung je nach Tarifgebiet) ergänzt werden. Die Tarifverträge ermöglichen es dem Betriebsrat, vom Arbeitgeber einen jährlichen Qualifikationsplan einzufordern. Zudem ist der Arbeitgeber verpflichtet, mit jedem Beschäftigten jährlich ein Qualifizierungsgespräch zu führen. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden im besten Fall in einer Qualifikationsmatrix zusammengetragen, die Informationen über die bereits vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten und über die benötigten Qualifikationen enthält. In der Folge kann mittels eines Ist-Soll-Vergleichs ein Qualifizierungsplan erstellt werden, über dessen Durchführung der Betriebsrat jährlich zu informieren ist. Darüber hinaus bieten die Tarifverträge Anreize für Beschäftigte, die sich längere Zeit weiterbilden möchten (Möglichkeiten zur Bildungsteilzeit, Ausscheidungsvereinbarung und Bildungsvereinbarung).

Diese Instrumente ermöglichen eine systematische Weiterbildung, die allen offensteht. In der Praxis werden die per Tarifvertrag gewährten Optionen in den Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus jedoch kaum genutzt. Deswegen, wie auch angesichts der Digitalisierung und

4 Vgl. <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/das-wollen-die-beschaeftigten>

5 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2018): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Berichtsjahr 2017, Berlin, S. 115.

6 Ebd., S. 22ff.

7 Vgl. IG Metall Vorstand (2019): Demografischer Wandel im Maschinenbau. Praxisbeispiele des Projekts ZuArbeit-BIV

der damit veränderten Qualifikationsanforderungen, ist es umso wichtiger, dass die Betriebsräte das Thema Qualifizierung im Betrieb „setzen“ und die Beschäftigten über die entsprechenden tarifvertraglichen Rechte informieren. Für die konkrete Umsetzung des entsprechenden Tarifvertrags werden in einer zunehmenden Anzahl von Betrieben Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Des Weiteren nutzen Betriebsräte einen Bildungsausschuss des Betriebsrats bzw. Aktivitäten zum Thema Qualifizierung, um die Bedeutung des Themas betriebsintern sichtbar zu machen. Künftig werden dabei die Möglichkeiten des neuen Qualifizierungschancengesetzes eine größere Rolle spielen. Dieses ermöglicht Betrieben unter anderem, je nach Betriebsgröße einen Teil der Weiterbildungskosten von Beschäftigten, die „von Digitalisierung betroffen“ sind, von der BA übernehmen zu lassen.

Sind die Qualifikationen der Beschäftigten angemessen erfasst und werden regelmäßig sowie systematisch weiterentwickelt, sind die Grundlagen für eine seriöse strategische Personalplanung gelegt. Zusätzlich muss die Altersstruktur der Beschäftigten im Blick behalten und betrachtet werden, wann Beschäftigte das Unternehmen verlassen bzw. in welchen Bereichen Personal auf- oder abgebaut werden soll. Nur eine kontinuierliche Analyse ermöglicht es, frühzeitig Nachfolgeregelungen zu treffen und das Wissen der ausscheidenden Fachkräfte innerbetrieblich weiterzugeben. Erfahrungsgemäß stellen die wenigsten Personalabteilungen dem Betriebsrat die Personalplanung – falls sie existiert – zur Verfügung. Deswegen fordern immer mehr Betriebsräte diese Informationen ein. Entsprechende Betriebsvereinbarungen, wie sie in ersten Unternehmen abgeschlossen werden, können den Austausch über die Personalplanung im Betrieb unterstützen.

Im Projekt ZuArbeit-BIV wurde mit den betrieblichen Interessenvertretern je nach betrieblicher Situation ein strategisches Vorgehen entwickelt, um die Themen Personalplanung und/oder Qualifizierung beteiligungsorientiert und nachhaltig im Betrieb zu verankern. Darüber hinaus wurde eine Betriebsvereinbarung „Qualifizierung“ auf Grundlage des Tarifvertrags erarbeitet. Diese regelt insbesondere die Bedarfserhebung, die Qualifizierungs- und Budgetplanung, die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen und ihre Auswertung. Darüber hinaus wurden Regelungen zu individuellen Qualifizierungsgesprächen und persönlicher beruflicher Weiterbildung getroffen.

## Die Gesunderhaltung der Fachkräfte fördern

§ 87 Abs. 1 BetrVG regelt, dass der Betriebsrat beim Gesundheitsschutz sowie bei der Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten mitzubestimmen hat. Zentrales Instrument hierfür ist die Gefährdungsbeurteilung. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, Änderungen von unzureichenden Gefährdungsbeurteilungen zu verlangen und dabei insbesondere auch darauf hinzuwirken, dass

Fragen der Arbeitszeit und der psychischen Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung beinhaltet sind. Darüber hinaus ist es dem Betriebsrat möglich, sich bei der Organisation der Gefährdungsbeurteilungen einzubringen. Auch wenn er an der unmittelbaren Durchführung nicht zwingend beteiligt sein muss, gibt er es vielfach nicht aus der Hand, bei der Ergebnisauswertung und der Entscheidung über Maßnahmen einbezogen zu sein. Da es sich bei Gefährdungsbeurteilungen in der Regel um detailreiche Verfahren handelt, werden dazu zunehmend Betriebsvereinbarungen abgeschlossen.

Existiert ein kontinuierliches und systematisches Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung, lässt sich darauf ein zielführendes BEM aufbauen. Im § 167 SGB IX sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats verankert, die ihm die Möglichkeit bieten, ein umfassendes BEM-Verfahren im Betrieb einzufordern. Damit hat der Betriebsrat die Chance, zu verlangen, dass systematisch erfasst wird, wer in den Bereich des BEM fällt. Zudem kann er verhindern, dass die Beschäftigten, denen ein BEM angeboten wird, nur eine zeitliche Eingliederung standardmäßig durchlaufen. Stattdessen bringen sich Betriebsräte häufig in einem BEM-Team dafür ein, dass alle Mittel ausgeschöpft werden, um eine dauerhafte und adäquate Beschäftigung zu finden. Die hierfür notwendigen Prozessschritte werden vielfach in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

Sowohl bei der Gefährdungsbeurteilung als auch beim BEM ist im Fall von schwerbehinderten Beschäftigten ebenso die Schwerbehindertenvertretung (SBV) einzubeziehen. Generell ist die Eingliederung von Beschäftigten mit einer Schwerbehinderung ein weiteres Betätigungsfeld, bei dem der Betriebsrat, gemeinsam mit der SBV, Gestaltungsmöglichkeiten besitzt. § 182 SGB IX sieht vor, dass unter anderem der Arbeitgeber, der Betriebsrat und die SBV beim Thema Teilhabe von schwerbehinderten Menschen am Arbeitsleben eng zusammenarbeiten und sich gegenseitig bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützen. Ist keine SBV vorhanden, obliegen dem Betriebsrat allein die Aufgaben der Interessenvertretung. In allen anderen Fällen haben Betriebsrat und SBV gemeinsam die Möglichkeit, darauf hinzuwirken, dass Schwerbehinderte bei der Besetzung von freien Ausbildungs- und Arbeitsplätzen generell berücksichtigt werden. Eine Gelegenheit dafür sind zum Beispiel die Gespräche über die Personalplanung und die zu besetzenden Stellen. Darüber hinaus können sich Betriebsrat und SBV dafür einsetzen, dass Schwerbehinderte an angemessenen Arbeitsplätzen beschäftigt werden bzw., falls notwendig, eine Umgestaltung von Arbeitsplätzen vorgenommen wird. Auch hierfür ist eine angemessene Gefährdungsbeurteilung das notwendige Fundament. Zudem haben viele Betriebsräte und SBVen Verbindungen zu externen Stellen aufgebaut, um etwa bei der Ausstattung von Arbeitsplätzen Beratung und finanzielle Unterstützung durch die Integrationsämter oder die Sozialversicherungsträger zu erhalten.

Im Projekt ZuArbeit-BIV wurde mit den betrieblichen Interessenvertretern je nach betrieblicher Situation das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung und des BEM kritisch überprüft und bestehende Regelungen wurden teilweise verändert. Es wurde beteiligungsorientiert eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erstellt. Inhalte der Gesamtbetriebsvereinbarung sind die Einrichtung eines Steuerkreises zur Vorbereitung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Darüber hinaus regelt sie die Zeitpunkte und Anlässe der Analyse, den Ablauf und die Phasen der Gefährdungsbeurteilung, Gütekriterien der zu entwickelnden Arbeitsschutzmaßnahmen, die Wirksamkeitskontrolle, die Dokumentation und die Pilotierung der Gefährdungsbeurteilung. Zudem wurden Betriebsrat und SBV dabei unterstützt, Arbeitsplätze für Schwerbehinderte umzugestalten und so die Prozesse kennenzulernen, um künftig darauf aufbauen zu können.

### Schlussfolgerungen

Im Handlungsfeld „Gewinnung und Sicherung von Fachkräften“ bietet das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten Informations- und Mitbestimmungsrechte. Deren Einhaltung müssen die Betriebsräte sich allerdings häufig erkämpfen, da die Arbeitgeber vielfach versuchen, eine gemeinsame Prozessgestaltung zu umgehen. Dass sich das Engagement der Betriebsräte lohnt und ihr Mitwirken die Bedingungen in den Betrieben entscheidend verbessern kann, zeigen erfolgreiche Beispiele. Für viele, insbesondere für kleine Betriebsgremien ohne freigestellte Betriebsräte, sind dies jedoch langwierige und komplexe Aufgaben, die ohne zusätzliche Unterstützung kaum zu bewältigen sind. Aus diesem Grund braucht es neben der Betreuung durch die örtlichen Geschäftsstellen der IG Metall Projekte wie ZuArbeit-BIV, die die Betriebsräte zumindest zeitlich begrenzt unterstützen und nachhaltige Strukturen aufbauen.

Bei wenig kooperativen Arbeitgebern geraten Betriebsräte und IG Metall jedoch auch an gesetzliche Grenzen. Um die Rechte des Betriebsrats besser wahrnehmen zu können, braucht es daher

- im Bereich Personalwesen Mitbestimmungsrechte bei der Personalplanung und eine entsprechende Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes.
- Beim Thema Qualifizierung würde ein Recht auf Weiterbildung eine systematische Gestaltung der Qualifizierungsstrukturen im Betrieb entscheidend unterstützen.
- Im Bereich der Arbeitsgestaltung wäre ein Sanktionssystem wünschenswert, das greift, wenn Gefährdungsbeurteilungen und/oder das Betriebliche Eingliederungsmanagement nicht bzw. nicht gesetzeskonform vom Arbeitgeber durchgeführt werden. Mögliche Sanktionen würden einer (gesetzeskonformen) Umsetzung der Instrumente deutlich mehr Nachdruck verleihen und damit die Vorstellungen des Betriebsrats zur Durchführung der Prozesse unterstützen.

- Und nicht zuletzt gilt es, die Inklusion von Schwerbehinderten voranzubringen. Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums der UN-Behindertenrechtskonvention zeigt sich, dass seit deren Verabschiedung keine entscheidenden Verbesserungen der Schul-, Ausbildungs- und Beschäftigungssituation von Schwerbehinderten erkennbar sind. Deswegen hat der Deutsche Gewerkschaftsbund zu Recht eine Erhöhung der Ausgleichsquote für Unternehmen ab 20 Beschäftigten, die nicht auf 5 % ihrer Arbeitsplätze Schwerbehinderte beschäftigen, gefordert.<sup>8</sup> Da sich die bisherigen Sätze als unzureichend erwiesen haben, um die Bereitschaft der Unternehmen, Schwerbehinderte zu beschäftigen, zu befördern, wäre dies eine wichtige Maßnahme, um den Druck auf die Unternehmen zu erhöhen. ■

### AUTORIN

**SASCHA KRISTIN FUTH**, Dr., ist Politische Sekretärin beim IG Metall Vorstand im Ressort Industrie-, Struktur- und Energiepolitik. Arbeitsschwerpunkte: Branchenbetreuung Maschinen- und Anlagenbau, demografischer Wandel.

 [sascha.futh@igmetall.de](mailto:sascha.futh@igmetall.de)

8 DGB Bundesvorstand (2019): Zehn Jahre UN-Behindertenrechtskonvention in Zahlen: Schule, Ausbildung, Beschäftigung, in: arbeitsmarkt aktuell 01/2019.