

# Fallstudie: Standort- und Beschäftigungssicherung und Qualifizierung bei der Dräger Medical AG & Co. KG

Barbara Lux, LuxConsulting, Hamburg, 19.07.2006

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. EINLEITUNG.....</b>   | <b>1</b> |
| <b>2. STANDORTSICHERUNG UND QUALIFIZIERUNG.....</b>   | <b>2</b> |
| 2.1 Informationen zum Unternehmen Drägerwerk AG .....   | 2        |
| 2.2 Ziele und Instrumente der Personalentwicklung.....  | 2        |
| 2.3 Ergänzungstarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung und Betriebsvereinbarungen als Rahmen für betriebliche Personalentwicklungsaktivitäten ..... | 3        |
| 2.5 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen.....  | 6        |
| <b>3. ROLLE UND AUFGABEN DES BETRIEBSRATES.....</b>   | <b>7</b> |

## 1. Einleitung

Zunehmend werden Ergänzungstarifverträge zum gültigen Flächentarifvertrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, des Standortes und der Arbeitsplätze zwischen den Tarifpartnern für einzelne Betriebe abgeschlossen. Die unternehmensspezifischen Regelungen beziehen sich auf Arbeitszeitgestaltung, Beschäftigungssicherung, Qualifikationsmaßnahmen u.a.m. Die Qualifikation der Beschäftigten hat entscheidenden Einfluss auf die dauerhafte Beschäftigung wie auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Der im Ergänzungstarifvertrag bei Dräger Medical geregelte Rahmen zur Qualifizierung ist ein gutes Praxisbeispiel für die im aktuellen Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie geregelte Qualifizierung. Mit diesen tariflichen Regelungen soll für die Förderung der Innovationskraft des Unternehmens und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen ein Beitrag geleistet werden. Welchen Beitrag können Tarifverträge dabei konkret leisten? Wie werden sie in die Praxis umgesetzt und welche Rolle übernehmen Betriebsräte?

Im Dezember 2004 wurde bei der Dräger Medical ein Ergänzungstarifvertrag zur Standortsicherung abgeschlossen, in welchem auch die Steigerung des Qualifikationsniveaus als gemeinsames Ziel zwischen den Tarifparteien vereinbart wurde. Zentraler Bestandteil der tariflichen Regelungen zur Qualifizierung und der ergänzenden Betriebsvereinbarungen ist bei Dräger Medical das individuelle Mitarbeitergespräch. Es knüpft an eine Leistungsbeurteilung an und dient auch der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und der Vereinbarungen entsprechender Maßnahmen.

Transparenz, Verbindlichkeit und die verpflichtende Einführung des Mitarbeitergesprächs führen zu einer neuen betrieblichen Praxis der Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche. Die Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle.

Im Ergänzungstarifvertrag wurden auch die Übernahme der Kosten der Weiterbildung sowie der Lohnfortzahlung geregelt. In zwei ergänzenden Betriebsvereinbarungen „Mitarbeitergespräch“ und „Betriebliche Fortbildungsmaßnahmen“ wurde die betriebliche Umsetzung vereinbart. Dieses ist eine konkrete Voraussetzung, näher an den Ort des Geschehens und damit zu einer „Personalentwicklung vor Ort“ zu kommen. Mit der Vereinbarung eines jährlichen Audits des Mitarbeitergesprächs wurde ein Instrument für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess festgelegt.

## **2. Standortsicherung und Qualifizierung**

### **2.1 Informationen zum Unternehmen Drägerwerk AG**

Die Drägerwerk AG Lübeck fungiert als Holding des Drägerkonzerns. Das Kerngeschäft wird über die beiden Teilkonzerne Dräger Medical und Dräger Safety abgewickelt. Dräger Medical entwickelt, produziert und vermarktet medizintechnische Produkte und Systemlösungen entlang der „Patientenprozesskette“: von Notfallmedizin und Operationsbereich über Intensiv- und Perinatalmedizin bis zur häuslichen Versorgung. Im Mittelpunkt steht „Sicheres Atmen“. Das gilt auch für die Unternehmensbereiche Personenschutz, Gasmess-Technologie und Safety Solutions von Dräger Safety.

In dieser Fallstudie werden Aktivitäten zur Standortsicherung der Dräger Medical beschrieben. In der Dräger Medical sind weltweit ca. 5.800 MA beschäftigt. In Deutschland sind es ca. 2.400 MA. Im Betrieb Lübeck sind 1.550 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Davon sind etwa 30 % weiblich. Bedingt durch die internationale Geschäftstätigkeit und Reduzierung der Fertigungstiefe hat sich hier ein besonderer Wandel der Beschäftigung vom gewerblichen Bereich hin zum Angestelltenbereich vollzogen. Fast 80 Prozent der Beschäftigten sind Angestellte. Dräger Medical bildet 70 Auszubildende und 30 Fachpraktikanten aus.

### **2.2 Ziele und Instrumente der Personalentwicklung**

„Wichtige Ziele der Personalentwicklung der Dräger Medical sind an den wesentlichen Zielgruppen orientiert. In Richtung der Führungskräfte geht es darum, sie in ihrer Verantwortung zu unterstützen, Ressourcen zu steuern und und die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu begleiten. In Richtung der Mitarbeiter steht im Vordergrund, sie in ihrer Eigeninitiative und –verantwortlichkeit für die eigene Employability zu stärken“, beschreibt Verena Heller (Skill Management) die wesentlichen Bestandteile der Personalentwicklung.

Investitionen in die Humanressourcen gehören zum Alltag bei Dräger, wie z.B. das Programm **LUNA** dokumentiert. Es ist ein betriebliches Veranstaltungsprogramm für

Weiterbildung, Gesundheit und Sport, das für alle Firmen der Dräger Gruppe am Standort Lübeck gilt. LUNA steht für „Lust und Neugier auf“. Die vielfältigen Angebote finden ausschließlich in der Freizeit statt und werden vom Unternehmen finanziert. Die Themenpalette reicht von Weiterbildungsthemen (IT- Trainings, Sprachtrainings, Persönlichkeitsbildung, Vorträgen, Besichtigungen und Hobby), über Gesundheit (Fitness-Card und Fitnesspartner) bis hin zu Sportangeboten.

Das Führungsfeedback, das Mitarbeitergespräch und ein Dräger internes Angebot an Seminaren und Trainings, das über den Dräger Online-Trainingskatalog für alle verfügbar gemacht wird, gehören ebenso zum Verantwortungsbereich des Skill Managements wie Aktivitäten im Rahmen der Führungskräfteentwicklung. Verena Heller: „Die eigentliche Verantwortung für die persönliche Entwicklung liegt bei den Mitarbeitern selbst. Ihre ersten Ansprechpartner sind die Führungskräfte. Das Skill Management schafft in erster Linie geeignete unterstützende Instrumente und Rahmenbedingungen.“

Die Durchführung des jährlichen Führungsfeedback ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur bei Dräger Medical. Hier geht es um die anonyme systematische Bewertung der Führungsleistung durch die Mitarbeiter/innen. Das Führungsverhalten ist ein zentrales Thema für den offenen Austausch zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften. Die Stärken und Verbesserungspotentiale der Führungskräfte sollen einer offenen, konstruktiven Auseinandersetzung zugänglich gemacht werden. Zur Diskussion der personenbezogenen Führungsbewertung können die Führungskräfte mit Ihren Mitarbeiter/innen 2,5 stündige moderierte Workshops durchführen.

### **2.3 Ergänzungstarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung und Betriebsvereinbarungen als Rahmen für betriebliche Personalentwicklungsaktivitäten**

Im Dezember 2004 wurde zwischen NORDMETALL und IG Metall Küste ein „Ergänzungstarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung“ abgeschlossen. Mit dem Ergänzungstarifvertrag wurde der Erhalt der Fertigung und der Firmenzentrale in Lübeck erreicht. Unter Ziffer 4 wurde zur Qualifizierung vereinbart: „Um das Qualifizierungsniveau im Unternehmen ständig zu verbessern, wird jährlich im Rahmen eines „Mitarbeitergesprächs“ der individuelle Qualifizierungsbedarf ermittelt. Die Dräger Medical stellt die Durchführung der ermittelten Qualifizierungsmaßnahmen sicher. Die Kosten der Teilnahme an betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen (Entgeltfortzahlung, Maßnahmekosten) trägt der Arbeitgeber.“ (aus dem Ergänzungstarifvertrag vom 14.12.2004, Ziffer 4.1 und 4.2)

Der Betriebsrat hat vor der Regelung von Qualifizierung im Ergänzungstarifvertrag eine „Weiterbildungsmesse“ auf der Betriebsversammlung im Juni 2004 organisiert. „Damit legten wir eine wichtige Grundlage für die jetzt bestehenden Regeln“, sagte Wilfried Wittmaack, zuständig im Betriebsrat für das Thema Personalentwicklung und Qualifizierung. „Unsere Kolleginnen und Kollegen sind sehr an dem Thema interessiert.“

Die Umsetzung der im Ergänzungstarifvertrag vereinbarten Qualifizierung wurde in zwei an den Ergänzungstarifvertrag gebundene Betriebsvereinbarungen zum „Mitarbeitergespräch“ und „über betriebliche Fortbildungsmaßnahmen“ ebenfalls im Dezember 2004 gemeinsam zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat festgelegt.

Im jährlichen Mitarbeitergespräch werden zwischen Mitarbeiter/in und direkter Führungskraft individuelle Leistungen thematisiert und der individuelle Qualifizierungsbedarf ermittelt. Der Ausgangspunkt ist die Leistungsbewertung. Liegt diese über dem Durchschnitt, ist außerdem auf die weitere Entwicklung der/des Mitarbeiter/in einzugehen. Werden bei der Leistungseinschätzung Defizite festgestellt, wird gemeinsam bestimmt, wie die Leistungslücke geschlossen werden kann. In beiden Fällen geht es darum, verbindliche Maßnahmen zu vereinbaren und diese in einem „individuellen Aktionsplan“ festzuhalten.

Es ist ein abgestuftes Modell zur Übernahme der Fortbildungskosten durch das Unternehmen und ein möglicher „Zeit-Beitrag“ der Mitarbeiter/innen in der „Betriebsvereinbarung über betriebliche Fortbildung“ vereinbart worden. Werden Qualifikationsbedarfe ermittelt, die unmittelbar zur Arbeitsaufgabe gehören und zur Erfüllung der aktuellen Tätigkeit erforderlich sind, so hat die/der Mitarbeiter/in einen individuellen Anspruch darauf. Die Kosten der Maßnahme (incl. der Entgeltfortzahlung) gehen zu Lasten des Arbeitgebers. Dagegen werden bei Weiterbildungsmaßnahmen, die auch dem individuellen Fortbildungsinteresse des Beschäftigten dienen, zwar 100 % der Kosten der Maßnahme übernommen, er muss aber dahingehend einen Beitrag leisten, dass für die Hälfte des für die Maßnahme aufgewendeten Zeitvolumens sein Arbeitszeitkonto belastet wird. Dabei gilt eine Obergrenze von 5 Tagen pro Jahr. Dies wird über die flexible Arbeitszeit EFA (Eigenverantwortliche Flexible Arbeitszeit) abgewickelt. Für die Finanzierung der Qualifizierung sind kostenstellenbezogen Qualifizierungsbudgets eingerichtet.

Für die Umsetzung der erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen können externe Weiterbildungsangebote wie auch der bereits erwähnte so genannte Dräger Online Trainingskatalog wahrgenommen werden. Hier können nach Vereinbarung zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft schnell und unkompliziert ein Grossteil der erforderlichen Seminare direkt gebucht werden. Für eine darüber hinausgehende persönliche Qualifizierung können auch Seminare im LUNA Programm gebucht werden.

#### **2.4 *Das Mitarbeitergespräch als zentrale Schaltstelle zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus und des Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen***

Qualifizierungsgespräche stehen selten isoliert im Raum. In der Realität ist es kaum möglich, über Qualifizierung zu sprechen, ohne dass zugleich über Leistung, Anforderungsveränderung etc. geredet wird. So ist das Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräch kein weiches Gespräch oder ein Austausch von Freundlichkeiten. Der positive Gedanke dieses Ansatzes ist, dass festgestellte Schwächen und Defizite nicht wie im klassischen Führungsmodell zur Disziplinierung genutzt werden. Vielmehr sollen sie der Ausgangspunkt von gemeinsamen Überlegungen sein, wie Verbesserungen

zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgesetzt werden können. Zudem sollen Potenziale erkannt und in zukünftige Entwicklungsziele integriert werden.

Dieser Leitgedanke wurde auch zum Ausgangspunkt des Mitarbeitergesprächs bei Dräger Medical. Verena Heller vom Skill Management hebt das Spezifische hervor: „Dreh- und Angelpunkt ist ein gemeinsames Verständnis zur aktuellen Leistung des Mitarbeiters. Auf dieser Grundlage werden die Qualifikationsbedarfe und die weitere Entwicklung besprochen.“ Als Grundlage des Qualifikationschecks dient neben dem aktuellen Anforderungsprofil ein individueller Bildungslebenslauf. Dieser dokumentiert die bisherigen Weiterbildungsaktivitäten bei Dräger Medical.

Seit dem 1. April 2005 gilt die neue Betriebsvereinbarung zum Mitarbeitergespräch für alle Beschäftigten inklusive der Führungskräfte. Hier wurden für alle Beteiligten transparent der Prozess und die einzusetzenden Instrumente wie auch die Qualifikation der Beteiligten für das Mitarbeitergespräch geregelt. Das Mitarbeitergespräch stellt eine Weiterentwicklung des bisherigen Ansatzes dar. Eine einheitliche Systematik und damit mehr Transparenz sowie eine höhere Verbindlichkeit lösen das vorherige freiwillige Verfahren ab.

„Das Mitarbeitergespräch der Dräger Medical soll jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in die Lage versetzen, aufgrund eines verbindlich mit seiner Führungskraft (gemäß Tätigkeitsbeschreibung) zu führenden Gesprächs Klarheit über Qualität und Quantität der erbrachten Leistung zu gewinnen und hierdurch eine bessere Transparenz für zukünftige Personalmaßnahmen (inkl. der Entgeltentwicklung) zu erhalten.... Die Ergebnisse aus dem Qualifizierungsscheck sollen dem Skill Management und dem Betriebsrat dienen, den Bildungsbedarf im Unternehmen zu erkennen.“ (Aus der Präambel der Betriebsvereinbarung „Mitarbeitergespräch“). Des Weiteren gibt es in der Betriebsvereinbarung Aussagen zu

- den Modulen Leistungsbeurteilung, Entwicklungs-/Defizit-/Qualifizierungsscheck
- Durchführungs- und Organisationshinweisen
- Verfahren bei fehlender Übereinstimmung
- Aufbewahrung und Löschung von Beurteilungen
- Schulung zur Betriebsvereinbarung
- Transparenz der Ergebnisse
- Überprüfung der Betriebsvereinbarung mit einem jährlichen Audit.

Zur Durchführung der Module sind im Anhang der Betriebsvereinbarung Checklisten etc. vereinbart. Die Dauer für das Mitarbeitergespräch (inklusive Vorbereitung und Nachbereitung) wurde von Seiten des Skill Management wie auch vom Betriebsrat pro Person zwischen 3-4 Stunden kalkuliert.

Bezogen auf die bisherige Praxis der Mitarbeitergespräche bei Dräger Medical wird das neue Verfahren durchaus als kultureller Wandel eingeschätzt. Auch wenn das Mitarbeitergespräch in einer differenzierten Leitlinie (Betriebsvereinbarung) geregelt ist, liegt die wesentliche Ausgestaltung dieses Dialoges bei der Führungskraft und den Mitarbeitern/innen. „Das neue Instrument wird an einer regelmäßigen Anwen-

„dung und der Auswertung der Erfahrungen wachsen“, betont Verena Heller. Um dem Ausmaß der Veränderung für alle Beteiligten gerecht zu werden, wurden zum einen 2-tägige Trainings für die Führungskräfte durchgeführt. Zum anderen wurde die Belegschaft mit 2,5 stündigen Veranstaltungen, die gemeinsam vom Skill Management mit dem Betriebsrat für jeweils 100 Mitarbeiter/innen durchgeführt wurden, informiert. Beides konnte jedoch nach Einschätzung der Organisatoren nur ein erstes Heranführen sein.

Für das „Mitarbeitergespräch“ wurde ein jährliches Audit vereinbart. „Dieses ist erstmalig in der zweiten Jahreshälfte 2006 möglich, wenn alle Gespräche geführt und die einzelnen Maßnahmen in der persönlichen Aktionsliste verbindlich verabredet sind“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Siegfried Kasang. Inhalte, Form und Methode der Auditierung sind gemeinsam fest zu legen.

## **2.5 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen**

Feedback zu geben bzw. zu bekommen ist ein wesentlicher Bestandteil der Dräger Medical Unternehmenskultur, welche die Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Fähigkeiten in den Vordergrund rückt. Es hat sich gezeigt, dass es förderlich ist, im Tarifvertrag Qualifizierung verbindlich festzuschreiben. Es zeigt sich aber auch, dass von der Vereinbarung bis zur konkreten betrieblichen Umsetzung Zeit, beständige Gestaltung, Begleitung und Bewertung notwendig sind. So werden für den Einführungsprozess des Mitarbeitergesprächs bis zur ersten Auditierung 1,5 Jahre benötigt.

Detaillierte Informationen über die Umsetzung der im Ergänzungstarifvertrag verhandelten Maßnahmen zur Qualifizierung und der ergänzenden Betriebsvereinbarungen zum „Mitarbeitergespräch“ und „betrieblichen Fortbildung“ liegen frühestens Ende 2006 vor. Diese Auswertung soll zeigen, ob oder wie weit sich die Erwartungen der Arbeitnehmer/innen nach einem wertschätzenden Gespräch und klaren verbindlichen Perspektiven und die Erwartungen des Arbeitgebers nach einem guten Führungsinstrument erfüllt haben. Als Basis gilt für alle Beteiligten, dass auch Personalentwicklungsmaßnahmen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess verändert werden können.

Aus der Sicht von Verena Heller und Siegfried Kasang handelt es sich um einen langjährigen Veränderungsprozess, der mit den Betriebsvereinbarungen zum Mitarbeitergespräch und der betrieblichen Fortbildung begonnen wurde. „In Bezug auf das Mitarbeitergespräch müssen wir die Erfahrung der Beteiligten nutzen, um das Instrument Schritt für Schritt zu verbessern“, formuliert Verena Heller die Aufgabe für das Skill Management. Das meint auch Siegfried Kasang, der u.a. das Thema in einer „Themensprechstunde“ des Betriebsrates aufgreifen will, um so schneller an eine erste Meinungsbildung heranzukommen. „Wir werden alle Hinweise von unseren Kolleginnen und Kollegen und unseren Führungskräften ernst nehmen, um mit ihrer Hilfe die bestehende Regelung zu verbessern“, sagt Siegfried Kasang. Auch eine systematische Befragung ist bereits angedacht. Offensichtlich ist für ihn, dass viele Mitarbeiter/innen und Führungskräfte mehr Unterstützung zur aktiven Vorbereitung und

Durchführung für das Mitarbeitergespräche benötigen: „Darüber hinaus brauchen wir ein aktives Bildungskoaching für unsere Kolleginnen und Kollegen.“

Bei Dräger Medical stellt die Durchführung der Mitarbeitergespräche inhaltlich und zeitlich durchaus eine Herausforderung dar. Ein Grund besteht darin, dass das Arbeitsvolumen der Führungskräfte ständig erweitert wird und so die Prioritäten immer wieder verschoben werden. Darüber hinaus meint Verena Heller: „Es ist wichtig, das Instrument an seinem konkreten Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeiter auszugestalten. Je eingängiger das Instrument daherkommt, desto eher wird es von den Beteiligten akzeptiert werden.“ Für Siegfried Kasang bedeutet der Nutzen für die Mitarbeiter/innen, „dass kontinuierlich qualifiziert wird und von den Vorgesetzten die Kriterien für die Leistungsbeurteilung bekannt und nachvollziehbar sind.“

Das neue Verfahren bei Dräger Medical zum Mitarbeitergespräch ist sehr umfassend. So wäre es im Nachhinein hilfreich gewesen, das vereinbarte Verfahren zum Mitarbeitergespräch zunächst in einer Pilotphase zu testen.

Der Weg zu einer „Personalentwicklung vor Ort“ ist die Zukunftsformel für lernende Organisationen und dafür, dass Innovationen nicht nur erfunden, sondern auch umgesetzt werden können. Die Arbeit von Betriebsrat und Skill Management könnte in Zukunft daran gemessen werden, inwieweit sie eine konkrete Unterstützung für Mitarbeiter und Führungskräfte darstellt, dieses zu bewältigen.

### **3. Rolle und Aufgaben des Betriebsrates**

Der Betriebsrat und der Arbeitgeber bei Dräger Medical arbeiten kooperativ zusammen. Dies wurde auch dadurch deutlich, dass es für Dräger Medical keine Frage war, ob es sich bei dem Mitarbeitergespräch um ein mitbestimmungspflichtiges und mitgestaltungsfähiges Instrument handelt. Der Betriebsrat selber hat die Rolle als Gestaltungspartner ernst genommen und spielt sicher auch eine wichtige Rolle als Akzeptanzstifter, was allerdings erst im Rahmen des Audits bewertet werden kann. Beides ist von großem Nutzen für den Arbeitgeber wie auch für die Arbeitnehmer/innen, wenn es um Lern- und Veränderungsprozesse im Unternehmen geht.

Wichtig war, dass die Zustimmung des Betriebsrats durch den Abschluss zweier Betriebsvereinbarungen erfolgt ist. So ist hier Transparenz und Klarheit über Strukturen und Aktivitäten geschaffen worden. Dazu gehörende Elemente wie Gesprächsbögen, Checklisten etc. sind mittels der Auditierung immer weiter zu optimieren. Dafür ist die Vereinbarung des jährlichen Audits des Mitarbeitergesprächs für beide Seiten eine gute sachorientierte Grundlage eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Als Betriebsrat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begleiten und damit die Personalentwicklung vor Ort zu stärken, gehört zur Gestaltungsfunktion zukünftiger Betriebsratsarbeit. Dieses bedeutet für den Vorsitzenden des Betriebsratsausschusses für Personalentwicklung und Qualifizierung, Wilfried Wittmaack, zweierlei: Zum einen wird es weiter um die Umsetzung und Verbesserung der Regelungen in den Betriebsvereinbarungen zum „Mitarbeitergespräch“ und der „Fortbildung“ gehen. Zum

anderen steht auf der Tagesordnung, wie man diese Aufgaben konkreter und kontinuierlicher in der Betriebsratsarbeit verankern kann.