



BERICHT

ZUM HR-WORKSHOP

„Demographischer Wandel und Qualifikationsbedarfe in der Europäischen Schiffbau- und Schiffsreparaturindustrie“



Golden Tulip Hotel, Koudekerke - Niederlande, Donnerstag, den 5. Juni 2008

Autoren: CESA & EMB / Nicholas Granger



Europäischer Metallgewerkschaftsbund
European Metalworkers' Federation
Fédération Européenne des Métallurgistes



Dieses Projekt wurde mit
finanzieller Unterstützung der
Europäischen Kommission realisiert.



Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	2
2. Bericht über die Veranstaltung	4
3. Anlagen	13
• HR-Workshop-Programm	13
• Liste der Teilnehmer	14
• Reden und Präsentationen	16
- Willkommensrede: Karla Peijs, Kommissarin der Königin für die Provinz Zeeland in den Niederlanden und ehemaliges MdEP	16
- Duales Studium beim Werftenverbund Thyssenkrupp Marine Systems, Deutschland; Frau Silke Böttcher, Personalentwicklerin, TKMS.....	17
- Das Duale Studiensystem bei der Meyer Werft, Deutschland; Herr Erwin Siemens, Betriebsratsvorsitzender Meyer Werft.....	19
- Schulungspläne für Auszubildende und Studenten bei Fincantieri, Italien; Herr Carlo Giordani, HR-Manager, Fincantieri	21
- Deltametaal Mitarbeiter-Pool in den Niederlanden; Herr Leen Hokke, Generaldirektor, Deltametaal	22
- Lernen durch Handeln: ein Tor zu Professionalität; Herr Tuukka Pääkkonen, Rohrleger, Aker Yards..	25
- MAYDAY Programme 50+ in Polen – Ergebnisse des EQUAL Projekts; Frau Stanislaw Gatz, Projektmanagerin, Solidarnosc	27

Vorwort

Wir freuen uns, hiermit die Ergebnisse des **Europäischen HR-Workshops** zum Thema **Demographischer Wandel und Qualifikationsbedarfe** vorzulegen, der vom Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB) und dem Europäischen Schiffbauverband (CESA) in Koudekere, Niederlande, am 5. Juni 2008 mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission, organisiert wurde. Diesem Workshop ging eine Forschungsstudie voraus, deren Ergebnisse die Grundlage und den Ausgangspunkt für die Diskussionen auf der Konferenz bildeten. Die Studie ist als separates Dokument in verschiedenen Sprachversionen bei den untenstehenden Adressen erhältlich.

Die HR-Forschungsstudie und der Workshop stellen das vierte gemeinsame Projekt der Sozialpartner EMB und CESA im Rahmen des Sektorausschusses für den Sozialdialog im Schiffbau und der Schiffsreparaturindustrie dar.

Alle Dokumente sind erhältlich unter www.cesa.eu und www.emf-fem.org

An dieser Stelle möchten wir uns besonders bei Schelde Naval Shipbuilding bedanken, die es den Teilnehmern des HR-Workshops ermöglichte, ihre Werften im Rahmen eines sehr interessanten Rundgangs am Freitag, den 6. Juni 2008, zu besichtigen.

Henk van Beers
Vorsitzender SSDC

Ruud Schouten
Stellv. Vorsitzender SSDC

Peter Scherrer
EMB-Generalsekretär

Reinhard Lüken
CESA-Generalsekretär

Hintergrund

Die Veranstaltung wurde gemeinsam von CESA (Europäischer Schiffbauverband) und dem EMB (Europäischer Metallgewerkschaftsbund) als Partner im Ausschuss für den Sozialdialog im Schiffbau und der Schiffsreparaturindustrie organisiert und von der Europäischen Kommission finanziell unterstützt.

Die Veranstaltung ist Teil der fortlaufenden Arbeit des Ausschusses für den Sozialdialog, um Themen zu behandeln, die sich bei der Arbeit des Ausschusses als besonders wichtig für die Zukunft des Industriesektors herausgestellt haben.

Ziele der Veranstaltung

Prüfung und Diskussion der Themen, die in der HR-Forschungsstudie von Koers & Vaart ausgemacht wurden; Identifikation und Überlegung möglicher Lösungen für bekannte Probleme; und Beginn des Prozesses für die Entwicklung praktischer Lösungsansätze.

Programme und Teilnehmer

Das Programm der Veranstaltung, eine Liste der Teilnehmer sowie alle Präsentationen finden sich im Anhang dieses Berichtes.

Bericht über die Veranstaltung



▷ Willkommensrede von Karla Peijs, Kommissarin der Königin für die Provinz Zeeland in den Niederlanden und ehemaliges MdEP

Die Teilnehmer wurden von Karla Peijs begrüßt. Sie betonte die Bedeutung der maritimen Industrie im Gebiet um Vlissingen, wo Schiffbau, Schiffsreparatur und Fischerei wichtig sind. Sie nahm Bezug auf das Wiederaufleben der Schiffbau- und Schiffsreparaturindustrie in den Niederlanden und den Einfluss der immer älter werdenden Bevölkerung. Sie deutete an, dass eine der Hauptstärken des Sektors in den Niederlanden eine gute Wissensgrundlage in der Bevölkerung sei, und sie betonte, dass es wichtig für den Sektor sei, die Bestrebungen aufrecht zu erhalten, um sowohl für jüngere Arbeitnehmer als auch für Frauen als Arbeitsplatz attraktiv zu sein.



▷ Begrüßung durch Henk van Beers, Vorsitzender des sektoralen Ausschusses für den Sozialdialog im Schiffbau und in der Schiffsreparaturindustrie, und durch Ruud Schouten, stellvertretender Vorsitzender.

Henk van Beers begann mit einem Überblick über die Strukturen und Aktivitäten des Ausschusses für den Sozialdialog. Er erinnerte die Teilnehmer daran, dass auf Initiative des Ausschusses eine Studie zur Struktur der Industrie in Europa durchgeführt wurde; Werftenwochen mit Eröffnungsveranstaltungen in Brüssel, aber Aktivitäten in der gesamten EU organisiert wurden, eine Toolbox-Studie bezüglich der in Europa getroffenen Maßnahmen gegen Konjunkturschwankungen im Sektor durchgeführt wurde, und erst vor kurzem eine demographische Studie im Sektor und über die Bedarfe im Sektor erstellt wurde.

Seit Bestehen des Ausschusses haben sich die Bedingungen im Sektor in Europa dramatisch verändert: Die Auftragsbücher sind voll, aber es herrscht Qualifikationsbedarf. Der Schiffbau ist einer jener Sektoren, die in Europa durch Innovationen überleben konnten, aber sein Engagement in Sachen Innovationen muss noch größer werden, um die Zukunft zu sichern. Dies erfordert eine Verbesserung der bestehenden Qualifikationen und den Erwerb neuer Qualifikationen, v.a. vor dem Hintergrund des bedeutenden Verlusts an Qualifikationen im nächsten Jahrzehnt aufgrund der Altersstruktur der Arbeitnehmer des Sektors. Herr van Beers erinnerte die Teilnehmer an die Aufgabe des Tages, wie sie oben beschrieben wurde.



▷ Eröffnung der Konferenz durch Rene Berkvens, CEO Damen Shipyard Gruppe und Royal Schelde Gruppe.

Herr Berkvens stellte die Wertengruppe Damen und Royal Schelde vor und erklärte, dass diese einen Umsatz von 1.5 Milliarden erwirtschaften und über Werften in 25 Ländern verfügen, auf denen sie 8.500 Arbeitnehmer, davon 2.200 in den Niederlanden, beschäftigen. Den Erfolg der Werften führte er auf die vollständige Nutzung des in den Schulen, Universitäten, technischen Instituten, bei Lieferanten und Sub-Unternehmern in den Niederlanden vorherrschenden Fachwissens zurück. In den Niederlanden habe der Sektor heutzutage das Image einer wachsenden Hightech- und Innovationsindustrie. Zwar unterliege der Schiffbau Konjunkturschwankungen, doch Herr Berkvens vertrat hierzu die Auffassung, dass der Markt mindestens in den nächsten 3 bis 4 Jahren, und in einigen Spezialbereichen des Schiffbaus sogar noch länger, günstig bleiben wird.

Herr Berkvens bestätigte die demographische Tatsache, dass die nach 1945 im Babyboom Geborenen nun in den Ruhestand gingen, was den Sektor vor das Problems stelle, geeigneten Nachwuchs zu finden. Er würdigte den Ansatz der Gewerkschaften in den Niederlanden, die Aus- und Fortbildung zu fördern und konstruktiv an der Lösung der Personal- und Qualifikationsprobleme in den betroffenen Sektoren zu arbeiten.

▷ **Präsentation der Ergebnisse der HR-Forschungsstudie durch Pieter 't Hart, Direktor von Koers & Vaart.**

In zwei Durchgängen erklärte Herr 't Hart, wie die in der Studie enthaltenen Informationen gesammelt wurden, um dann die Trends zu erläutern, die in der Studie identifiziert wurden.

Im ersten Durchgang bemerkte Herr 't Hart, dass man davon ausgehen konnte, dass alle Teilnehmer an der Studie unterschiedliche Meinungen zu denselben Themen hatten. In der Studie wurden die Ansichten von Top-Managern im Schiffbau, HR-Fachleuten, Arbeitnehmern und Gewerkschaftsvertretern in Betracht gezogen. Es sollte berücksichtigt werden, dass die Studie selbst sich nur mit den Werften beschäftigte. Die Studie wäre in Bezug auf Qualifikationen und Berufe zu umfassend geworden, wenn auch noch Lieferanten und Sub-Unternehmer im Schiffbau berücksichtigt worden wären.



Der entwickelte Fragebogen wurde sorgfältig getestet und kam bei den Befragten gut an. Für die hohe Anzahl an Antworten, die erreicht wurde, muss man allen Beteiligten danken. Ein Hauptelement bei der Erstellung des Fragebogens war die Datensammlung anhand dreier Qualifikationsebenen. Dies wurde u.a. durchgeführt, um dem Sektor und den teilnehmenden Werften zu ermöglichen, sich gegen die europäischen Erwerbstätigen als Ganzes abzugrenzen, wie bei Eurostat aufgezeichnet. So ermöglichte die Verwendung der Titel Bachelor und Master als die höchste Qualifikationsebene den Vergleich mit der Spitzenwissenschaft und –technology von Eurostat („Science and Technology Core“, STC).

Im zweiten Durchgang präsentierte Herr 't Hart die Ergebnisse der Arbeit. Er bemerkte, dass im Durchschnitt die demographischen Veränderungen in den Werften sich nicht sehr von denen der europäischen Erwerbstätigen als Ganzes unterschieden. Allerdings gäbe es große Unterschiede, wenn die Analyse auf nationaler Ebene durchgeführt werde.

Die Studie ergab, dass im Schiffbausektor in den nächsten fünf Jahren pro Jahr je 11.000 Arbeitskräfte eingestellt werden müssen, um die durch Ruhestand freigewordenen Arbeitsplätze zu ersetzen. Dieser Ersatz soll nicht 1:1 geschehen, sondern der Bedarf an Spitzen-Arbeitskräften (d.h. Hochschulabsolventen) beträgt 25% der Neueinstellungen, im Vergleich zu 19% Bedarf in der gesamten europäischen Industrie. Dies zeige, dass der Sektor immer mehr auf Hightech zählt und innovativer wird, und damit mehr Arbeitskräfte mit hohem Qualifikationsniveau gebraucht werden, um diese Entwicklungen auszuführen und zu forcieren.

Auf nationaler Ebene sei die Auswirkung der Migration von Arbeitskräften deutlich spürbar. In Polen und Rumänien gab es eine große Abwanderung von ausgebildeten Fachkräften in den Schiffbausektor anderer europäischer Länder und darüber hinaus. Zum Beispiel war die Anzahl der aus Rumänien in die USA abgewanderten Werftarbeiter, die dort 9-Monats-Arbeitsverträge bekamen, spürbar hoch. Diese Arbeiter kamen nach Ablauf solcher Verträge zurück nach Rumänien, verweilten einige Monate im Land, um es dann erneut für weitere 9 Monate zu verlassen. Bemerkenswert sei auch die Tatsache, dass es sich nicht immer um eine physische Migration handele. In Polen und Kroatien hätten sich Konstruktionsteams zu Spezialfirmen zusammengeschlossen, die nicht nur für Werften in anderen europäischen Ländern, sondern auch für südkoreanische und chinesische Werften arbeiteten.

Herr 't Hart betonte die vier Haupt-Trends, die in der Studie ausfindig gemacht wurden:

- Outsourcing
- Image der Industrie
- Ausbildung
- Migration von Fachkräften

Er erklärte, dass Outsourcing eine Gegebenheit sei, denn viele Werften könnten am besten mit der hohen Nachfrage umgehen, indem sie immer häufiger Sub-Unternehmen beschäftigen und nicht die Kapazität der Werft erweitern.

Das „Image der Industrie“ habe sich in den letzten fünf Jahren deutlich verbessert. Gefüllte Auftragsbücher wären ein Faktor bei der Einstellung von qualifizierten Arbeitskräften.

„Ausbildung“ bedeutete, die immer schnellere Anpassung der Ausbildung in Bezug auf Quantität und Inhalt an die Bedarfe der Industrie, als auch die Sicherstellung der zu liefernden Qualität. Sie beinhaltete auch den Gedanken, dass es einen Bedarf an einer größeren Harmonisierung sowohl der Ausbildung als auch der Qualifikationen gibt.

Die „Migration von Fachkräften“ müsste aus mehreren unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Für die Werft im Zielland sei es ein Lösungsansatz, aber für die Werft, die ihre Arbeitskräfte verliere, sei es ein Problem

▷ Diskussion der HR-Studie unter dem Vorsitz von Dick Schotte, Berater für Schiffbau, Koers & Vaart.



Dick Schotte forderte das Publikum auf, Fragen zu stellen. Zum Thema Outsourcing bemerkte Dr. Jochen Tholen (Universität Bremen), die Antworten auf die Fragebögen der Studie ließen vermuten, dass die Werften ganz unterschiedlich mit diesem Thema umgingen. Einige investieren in Arbeitskräfte, die im Rahmen der bestehenden operativen Strukturen und Muster arbeiten. Andere wiederum investieren eher in unterschiedliche Arbeitsweisen, wie der Untervergabe von Konstruktions- und Ingenieursarbeiten der Werft.

Insgesamt waren die Teilnehmer der Ansicht, dass der Sektor nun ein viel besseres Image habe, als noch vor ein paar Jahren. Dazu hätten vor allem die Werftenwoche und etliche nationale und regionale Initiativen beigetragen.

Jerzy Czuczman (Forum Okretowe) und Henk van Beers (CNV Bedrijvenbond) betonten den Mehrbedarf an berufsbezogener Bildung. In den Niederlanden, so wurde berichtet, gebe es für jeden Ausbildungsplatz 4 oder 5 Bewerber. Auch in Polen gebe es ein starkes Interesse an Ausbildung, um in diesem Sektor zu arbeiten, aber leider nicht genügend Ausbildungseinrichtungen. Es fehle in Polen an finanziellen Mitteln, um neue Zentren zu bauen. Wie könnte man also Geld aufbringen? Könnte hier die EU finanzielle Unterstützung leisten?

Egbert Bol (Hogeschool Inholland Scheepsbouwkunde) merkte an, dass es nicht so einfach sei, dem Bedarf in der Industrie schnell gerecht zu werden. Es bräuchte nicht nur einige Jahre, bis ein Neuling im Sektor auf der Werft als vollständig effektiv angesehen werden könne, sondern auch die Ausbildung der Ausbilder an den technischen Instituten müsse berücksichtigt werden. Dies unter Berücksichtigung der Konjunkturschwankungen zu erreichen sei extrem schwierig, wie Sergio Fonseca (ENVC) betonte. Aus Sichtweise der professionellen Aus- und Fortbildung, sei der Schiffbausektor zu konservativ bei seiner Herangehensweise an diese Themen. Eine Möglichkeit wäre bei der Ausbildung die Industriesparten zu erweitern (z.B. Maschinenbau) und dann den Umfang für den Qualifikationstransfer in die maritimen Industrien zu bewerten.

Es müssten neue Wege gefunden werden, um dem Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften gerecht zu werden. Teilnehmer aus den Niederlanden, Dänemark und Polen sprachen alle von der sehr wichtigen Bedeutung der Qualität der notwendigen Aus- und Fortbildung. Im Bestreben nach mehr Aus- und Fortbildungsmaßnahmen kann weder eine Senkung der Standards noch eine Erweiterung der Bereiche zwischen den drei Kategorien des in der Studie ausgemachten Bildungsniveaus akzeptiert werden.

Die Diskussionen gingen von den Maßnahmen und der Qualität von mehr Berufsausbildung zur Harmonisierung der Fortbildung und der Qualifikationen in Europa über. Jenny Braat (Danske Maritime) merkte an, dass eine größere Harmonisierung im Sektor nützlich wäre, während Dr. Tholen (Universität Bremen) daran erinnerte, dass die Vergleichbarkeit ebenfalls ein wichtiger Punkt sei und wahrscheinlich leichter zu erreichen sei, als die Harmonisierung. Hans-Ulrich Stangen (IG-Metall/HDW) äußerte, dass die Harmonisierung von Ausbildung und Qualifikationen vielleicht ein zu schwer zu erreichendes Ziel sei, und dass es praktischer wäre, an der Vergleichbarkeit der Ausbildung

und der Qualifikationen zu arbeiten, um eine gegenseitige Anerkennung zu erreichen. Andrea Husen (EMB) sagte, dass der EMB den Vorschlag der HR-Forschungsstudie bezüglich des Bedarfs eines EU-Rechtes zur Schaffung von gleichen Wettbewerbsbedingungen für Leiharbeiter unterstütze. In Ermangelung eines solchen Rechtes, sollten EMB und CESA eine Vereinbarung über Industriestandards in Erwägung ziehen. Sie wies auch noch einmal auf die Durchführung einer EMB-Kampagne zu Gefahren am Arbeitsplatz hin.

In Bezug auf die Ausweitung des Pools an möglichen Werft-Arbeitern, erkundigte sich Herr Schotte bei den Teilnehmern nach der Einbindung von Frauen. Die Studie sei nicht gesondert darauf eingegangen, aber die Ergebnisse zeigten, dass Frauen vielleicht 1% der Arbeitnehmer in diesem Sektor ausmachten. Ramon Lopez-Eady (UNINAVE) bemerkte daraufhin, dass dieser Anteil in Spanien bei circa 5% liege, wobei Frauen vor allem in den Produktionsfunktionen und in der Konstruktion tätig seien. Jenny Braat (Danske Maritime) vertrat die Auffassung, dass der Sektor in Bezug darauf sehr konservativ sei und diese möglichen Arbeitskräfte aktiver nutzen sollte.

Die Teilnehmer baten Herrn 't Hart um genauere Angaben zu zwei Themen der Studie. Zum einen bestätigte er, dass es in den Berechnungen der für die nächsten fünf Jahre notwendigen Zahlen für den Sektor keine Vermutungen über eine erhöhte Produktivität gegeben hat. Zum anderen erklärte er, dass die Anzahl der aufgezeichneten Arbeitnehmer im Verhältnis 5:1 gesehen werden müsse, um das Gesamtniveau der abhängigen Beschäftigung im Sektor aufzuzeigen.

Die Diskussionsrunde wurde durch Ruud Schouten, den stellvertretenden Vorsitzenden des sektoralen Ausschusses für den Sozialdialog im Schiffbau und in der Schiffsreparaturindustrie, geschlossen. Er bedankte sich bei allen Rednern und den Teilnehmern für ihre aktive Teilnahme.

Praxisbeispiele

▷ Duales Studiensystem in Deutschland, Frau Silke Böttcher, Personalentwicklerin, TKMS, Blohm & Voss.

Silke Böttcher erklärte, dass die Grundlage des dualen Studiensystems die Möglichkeit umfasse, sowohl einen akademischen Grad als auch gleichzeitig eine Berufsausbildung zu erlangen. In der TKMS-Gruppe gäbe es nicht nur die Möglichkeit, ein breites Angebot an Werfttätigkeiten abzudecken, sondern auch die Möglichkeit in mehr als einem Land zu arbeiten.

Obwohl das duale Studiensystem eine kostspielige Ausbildungsmethode sei, glaube man bei TKMS daran, dass es kosteneffektiv sei. Immer mehr Neueinsteiger bekämen die Gelegenheit am dualen Studiensystem teilzunehmen. Keiner der Studenten des „dualen Systems“ habe TKMS bisher verlassen und durch das System werde die Zeit verkürzt, die man sonst benötige, um Arbeitnehmer auf der Werft voll einsatzfähig zu machen. Bei TKMS müssten die Studenten einen Vertrag unterschreiben, in dem sie sich verpflichteten, nach dem Abschluss noch weitere Jahre bei TKMS zu bleiben, oder Teile der Ausbildungskosten / des Gehalts zurück zu zahlen.





▷ **Das Duale Studiensystem, Herr Erwin Siemens, Betriebsratsvorsitzender, Meyer Werft.**

Herr Siemens erklärte, dass das durchschnittliche Alter der Arbeitnehmer auf der Meyer Werft im Jahr 2007 bei 36 Jahren und damit deutlich unter dem europäischen Durchschnitt für Werften läge. Dennoch stelle sich das Unternehmen für das Jahr 2017 auf einen deutlich höheren Durchschnitt ein. Es sei sehr wichtig, dass das momentan im Unternehmen bestehende Wissen erkannt, erhalten, weiter gegeben und entwickelt werde. Es sei außerdem wichtig, das Wohlergehen der Arbeitnehmer insgesamt zu berücksichtigen, nicht nur bei der Arbeit. Es könnte zum Beispiel notwendig werden, die Arbeitsstunden eines Arbeitnehmers zu überdenken, wenn sein gesundheitlicher Zustand keine Vollzeitbeschäftigung mehr erlaube. Arbeitsvorgänge müssten ggf. an die Bedürfnisse älterer oder körperlich eingeschränkter Arbeitnehmer angepasst werden.

Auf der Meyer Werft wurde das duale System im Jahr 2000 eingeführt. Im Unternehmen gäbe es mittlerweile 34 Studenten des dualen Studiensystems bei einer Gesamtbeschäftigungszahl von 2.630, dazu noch 34 Praktikanten und 186 Auszubildende. Das duale Studiensystem sei u.a. notwendig, um ein gutes Management auf mittlerer Führungsebene für die Zukunft zu sichern. Dadurch könnte sich die Lücke zwischen Theorie und Praxis verringern und das zum Vorteil aller Beteiligten. Das Unternehmen verlange von seinen „dualen System“-Studenten keine Rückzahlung von Ausbildungskosten / Gehalt, falls sie das Unternehmen nach Beendigung verlassen wollten. Alle Studenten erhielten nach ihrem Abschluss zunächst einen 12-Monats-Vertrag mit dem Unternehmen. Herr Siemens schlug vor, einheitliche Bedingungen für das duale Studiensystem auf allen Werften in Deutschland zu schaffen.



▷ **Schulungspläne für Auszubildende und Studenten bei Fincantieri, Italien, Herr Carlo Giordani, Manager, Fincantieri HR-Abteilung.**

Carlo Giordani begann mit einer Analyse der Arbeitnehmer, die im Jahr 2007 zum Unternehmen dazugekommen waren oder dieses verlassen hätten. Fincantieri beschäftigte zum Jahresende 9.055 Arbeitnehmer, wovon 3.989 Angestellte und 5.157 Arbeiter waren. 281 Angestellte und 207 Arbeiter wären 2007 zum Unternehmen hinzugekommen, während 133 Angestellte und 153 Arbeiter das Unternehmen verlassen hatten. Knapp über 50% der Angestellten, die 2007 zum Unternehmen dazu kamen, verfügten über Qualifikationen in Spitzentechnik und -wissenschaft. Im Vergleich dazu verfügten nur 26% der Angestellten, die das Unternehmen verließen, über diese Qualifikationen.

Die Analyse des Ausbildungsbedarfs sei ein wichtiges Mittel, um jedem Arbeitnehmer zu ermöglichen sein Potential voll auszunutzen. Das Ergebnis sei ein Beitrag zur Ausbildung auf allen Ebenen, nicht nur auf der ersten Stufe bei der Einstellung, sondern auf Grundlage einer kontinuierlichen Entwicklung. Fincantieri habe nicht das Gefühl allein zu arbeiten, sondern gemeinsam mit den Zulieferern, wodurch ein Team von 20.000 Menschen entstanden sei. Fincantieri unterstütze eine Reihe von Technologie-Clustern in Italien, um dabei zu helfen die Zulieferkette in die Ausbildung zu integrieren, und engagiere sich auch für die Ausbildung in Zuliefer-Unternehmen außerhalb Italiens (54 verschiedene Länder).



▷ **Deltametaal Mitarbeiter-Pool in den Niederlanden; Herr Leen Hokke, Generaldirektor, Deltametaal**

Leen Hokke erklärte, wie der Mitarbeiter-Pool von Deltametaal entwickelt wurde und heute funktioniert. Es handelt sich um eine Struktur, die 1968 von sechs kleinen Schiffbau-Unternehmen eingeführt wurde, um sicherzustellen, dass dem Sektor in konjunkturschwachen Zeiten keine wichtige Qualifikationen verloren gehen. Heute umfasst die Organisation an die 270 Mitarbeiter, die gut ausgebildet sind und stets an Fortbildungen teilnehmen. Diese Mitarbeiter können von den Mitgliedern ausgeliehen werden, um als Kurzarbeiter eingestellt zu werden, und die Organisation kümmert sich ebenfalls um den Austausch von Mitarbeitern unter den teilnehmenden Unternehmen. Die Organisation kümmert sich um die Einstellung und Weiterbildung der Mitarbeiter und versucht

die neuesten Entwicklungen zu verfolgen, um eventuellem Bedarf an neuen und anderen Qualifikationen nachzukommen und dementsprechende Fortbildungen anzubieten.

▷ **Lernen durch Handeln: ein Tor zu Professionalität;
Herr Tuukka Pääkkonen, Rohrleger, Aker Yards.**

Tuukka Pääkkonen erklärte, dass in Finnland der Eindruck vorherrscht, der Schwerpunkt im Bildungssystem liege eher auf der Theorie als auf der Praxis. Die eigentliche Entwicklung von berufsbezogenem Ausbildungsmaterial liege oft in den Händen von Menschen, denen die praktische Erfahrung in der Arbeit auf der Werft fehle, wodurch das Material nicht die Best-Practice-Kriterien erfülle. Des Weiteren sei die Weitergabe von Wissen von den am besten ausgebildeten Mitarbeitern an die weniger gut ausgebildeten nicht ausreichend systematisiert, und das Wissen der am besten ausgebildeten Mitarbeiter werde nicht ausreichend gewürdigt.



Um dem entgegen zu wirken, wurden in zwei vom Europäischen Sozialfonds unterstützten Projekten („Route of the Professional Shipyard Worker“ und „Route of the Professional Shipyard Worker on the Baltic Sea“, (etwa: Weg des professionellen Werftarbeiters bzw. Weg des professionellen Werftarbeiters an der Ostsee)) Dokumente zur Best-Practice gesammelt. Das erste Dokument davon heiße „Safety, Health and Environmental Manual for Shipbuilding and Offshore Industry (etwa: Handbuch zu Sicherheit, Gesundheit und Umwelt für Schiffbau und Offshore-Industrie). Dieses Handbuch wurde in sechs unterschiedlichen Sprachen gedruckt, wobei die Angaben der Seitenzahl in allen Versionen übereinstimmten, damit die Arbeiter sich in ihrem Handbuch in der entsprechenden Sprache schnell zurecht finden könnten. Das zweite Dokument heiße „Ship Pipefitters’ Textbook“ (etwa: Textbuch für Rohrleger im Schiffbau). In diesem Textbuch seien nicht nur praktische Informationen für die Arbeit als Rohrleger gesammelt. In den drei Teilen Theorie, Schweißarbeiten und Zusammenbau sei auch Material zur Geschichte des Schiffbaus und der Werftkultur enthalten, damit Neulinge sich besser anpassen könnten.

Das Material sei unter www.vayla.fi erhältlich.

▷ **MAYDAY Programme 50+ in Polen – Ergebnisse des
EQUAL Projekts; Frau Stanislaw Gatz, Projektmanagerin,
Solidarnosc.**

Stanislaw Gatz erklärte, dass das Projekt vor etwa vier Jahren in Polen begonnen habe, als die Arbeitslosenzahl bei 30% lag. Heute liege sie bei 10%. Das Ziel des Projektes war es, neue Wege zu finden, um die Arbeitskraft von älteren Arbeitern, die aus der Industrie, z.B. von Werften, entlassen wurden, zu erhalten und diese wieder einzustellen, Mentoring-Techniken für die Weitergabe von Wissen von alten an junge Mitarbeiter zu entwickeln, das lebenslange Lernen zu unterstützen und Innovationen im Arbeitsprozess zu fördern, um der Produktivität älterer, körperlich eingeschränkter Arbeiter gerecht zu werden. Es wurde ein Film gezeigt, in dem zu sehen war, wie diese Ziele in einem Verpackungsunternehmen erreicht wurden.



Frau Gatz betonte, dass ältere Arbeiter (45+) oft Schwierigkeiten hätten, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, an dem der Arbeitgeber bereit sei, in ihre Ausbildung zu investieren. In Polen gebe es zu wenig finanzielle Mittel für die Ausbildung und zu wenig Aus- und Fortbildungseinrichtungen. Um das MAYDAY-Projekt fortführen zu können, werde dringend Geld benötigt. Deshalb wurde eine Bitte von den Stellvertretern von Solidarnosc geäußert, die Finanzierung zu unterstützen. Henk van Beers, der Vorsitzende der Versammlung, bestätigte die weitere Unterstützung des EMB für die polnischen Kollegen.

Diskussionsrunde, moderiert von Herrn Ruud van den Bergh, Schiffbau-Angestellter, FNV Bondgenoten



Die Diskussion wurde durch Fragen angeregt, die Herr Ruud van den Bergh an alle Teilnehmer richtete. Die Schlussfolgerungen der Diskussion können wie folgt zusammengefasst werden:

- In Europa gibt es allgemein ein Problem bei der Einstellung junger Menschen in der Industrie. Dennoch gibt es nicht nur von Land zu Land, sondern auch von Werft zu Werft die unterschiedlichsten Probleme.
- Die Konferenzteilnehmer glauben, dass die Struktur des Sozialdialogs eine positive Rolle in Bezug auf Einstellung, Qualifikationen und Ausbildung haben könnte.
- In Bezug auf die Einrichtung von Schiffbau-Akademien in Europa, die zur Verbesserung der Ausbildungssituation im Sektor beitragen sollen, gibt es große, aber nicht vollständige Unterstützung für den Bau einer Akademie in der Ostseeregion und einer Akademie in Mitteleuropa. Die Gegner dieser Idee haben die Befürchtung, dass die Einrichtung solcher Akademien nicht angemessen schnell umgesetzt werden kann.
- Es ist notwendig Wege zu entwickeln, die Berufsausbildung junger Menschen sowohl akademisch als auch im Ausbildungsmilieu zu vollziehen, wobei diese Nachwuchskräfte vom Wissen der erfahrenen Arbeiter lernen können.
- Es muss mehr getan werden, um zum Verständnis des Inhalts der bestehenden Ausbildungskurse beizutragen. Dies würde eine Vergleichbarkeit ermöglichen und ist notwendig, um Fortschritte in Sachen Harmonisierung machen zu können..
- Wenn Europa seinen technischen Vorsprung in diesem Sektor in Bezug auf das Engagement in Ausbildung und Qualifikationsentwicklung erhalten möchte, dann muss die Entwicklung in Südkorea und China beobachtet werden, wo die Hauptkonkurrenten des Sektors angesiedelt sind.
- Akademische Einrichtungen in Europa sind auf Weltklassen-Niveau und die Industrie muss mit Akademien und dem Ausbildungssektor enger zusammenarbeiten, um das Verständnis für die Ansprüche der Industrie zu verbessern.
- Die Werftenwochen und die damit verbundenen „Image“- Aktivitäten waren wertvoll und effektiv, aber es muss noch mehr unternommen werden, um auf diesem Erfolg aufzubauen, indem man den Sektor auch jungen Menschen nahe bringt und erklärt. Die attraktive Arbeit auf der Werft muss den jungen Leuten effektiver nahe gebracht werden.
- Die Arbeitsmuster haben sich verändert und werden dies weiterhin tun. Der Sektor muss seine Herausforderungen flexibel angehen, da das Hauptziel der Erhalt der weltweiten Konkurrenzfähigkeit ist.
- Wenn im Sektor 11.000 Arbeiter in jedem der folgenden fünf Jahre eingestellt werden müssen, dann stellt das eine große Herausforderung dar und könnte einen wichtigen Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit des Sektors haben. Auf der Veranstaltung konnten vielleicht nicht alle Fragen beantwortet werden, aber es wurden Ansatzpunkte für weitere Schritte und Denkanstöße gegeben.

Bewertung durch die Europäische Kommission, Eleni Dapergola, GD Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit.

Eleni Dapergola sagte, dass die Veranstaltung die Verfügbarkeit der Qualifikationen, den Bedarf an Qualifikationen und die Konkurrenzfähigkeit des Sektors betont habe. Ein EU-Projekt zur Identifikation von Qualifikationsbedarf, das 17 Industriesektoren, darunter auch der Sektor Schiffbau und Schiffsreparatur, abdeckt, sei im Gange. Das Projekt umfasse eine eher qualitative als quantitative Analyse des Qualifikationsbedarfs. Am 4. und 5. Dezember werde ein Workshop zur Studie im Sektor Schiffbau und Schiffsreparatur stattfinden. Dort würden dann die Verbindungen und Transfers zwischen den Sektoren betrachtet und der Bericht werde bis April 2009 fertig gestellt.

Sie stellte fest, dass eine ganze Anzahl an wichtigen Punkten aus der Diskussion hervor gegangen sei. Es wurde erkannt, dass die europäische Gesellschaft einem konstantem Wandel unterworfen ist. Dennoch seien die Vorteile der Entwicklung nicht immer gleichmäßig verteilt. Dies könnte durch die Entwicklung der Arbeitsplatz-Mobilität verändert werden. Der demographische Wandel in Europa erzwingt eine erneute Betrachtung der generationsübergreifenden Beziehungen. In einem Sektor, der so stark von wissensbasierten Technologien abhängt, müsse mehr dafür getan werden, um die Informationsrevolution so effektiv wie möglich ausnutzen zu können. Schlüsselbereiche der Investition seien Humankapital, Flexibilität und Innovation. Arbeitnehmer sollten nicht zögern, Forderungen nach Fort- und Weiterbildung zu stellen und die Arbeitgeber sollten solche Gelegenheiten ausfindig machen. Es sollte niemand aufgrund seines Alters von einer Fortbildungsmaßnahme ausgeschlossen werden und die Einbindung von mehr Frauen im Sektor sollte gefördert werden.

Der Europäische Sozialfonds verfüge über ein Budget von ungefähr 9 Milliarden Euro, um solche Aktionen zu unterstützen, aber es müsse sichergestellt werden, dass das Geld angemessen und effektiv ausgegeben werde. Ausschüsse für den Sozialdialog täten ihr Bestes, um solide Ergebnisse zu erreichen.



Schließung der Veranstaltung durch Ruud Schouten, Stellvertretender Vorsitzender des sektoralen Ausschusses für Sozialdialog im Schiffbau und in der Schiffsreparaturindustrie.



Ruud Schouten versicherte Frau Dapergola, dass der Ausschuss für den Sozialdialog des Sektors Schiffbau effektiv arbeiten würde. Es gäbe Bestrebungen zur Kooperation zwischen den Stellvertreter-Organisationen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zur Identifikation und Erkundung von Problemen. Darüber hinaus müsse sichergestellt werden, dass für die Schlussfolgerungen und Aktionen zusammen gearbeitet werde.

Herr Schouten fasste die Kernbotschaften der Veranstaltung wie folgt zusammen:

- Schiffbau ist eine Hightech-Industrie mit einem hohen Grad an gut ausgebildeten und hochqualifizierten Arbeitnehmern
- Das Altern der Arbeitskräfte ist ein mittelgroßes Problem, dessen Auswirkungen nicht unterschätzt werden dürfen. Die Sozialpartner müssen weiterhin die Auswirkungen des demographischen Wandels antizipieren.
- Der größte Bedarf an Einstellungen besteht in den Sparten der technischen Mitarbeiter und bei den Universitätsabsolventen. In diesem Bereich muss etwas unternommen werden.
- Ausbildung und lebenslanges Lernen sind die Hauptaktivitäten der Werften und müssen gefördert werden. Die Entwicklung einer europäischen maritimen Designakademie und eines europäischen Berufsbildungsprogramms sollte diskutiert werden.
- Die Entwicklung angemessener Systeme und Programme zur Berufsbildung ist in den neuen EU-Mitgliedsstaaten von großer Bedeutung.
- Outsourcing und Untervergabe von Aufträgen werden weiterhin ein wichtiges Merkmal des Sektors bleiben. Ein Rahmenwerk gleicher Wettbewerbsbedingungen für alle Kategorien von Arbeitnehmern sollte entwickelt werden.
- Der Sozialdialog muss auf allen Ebenen gefördert werden, um ein gemeinsames Bewusstsein aufzubauen und gemeinsam die Herausforderungen des Sektors angehen zu können.



ANLAGEN

Programm des HR-Workshops

- 08:15 Anmeldung
- 09:00 Begrüßung durch Karla Peijs, Kommissarin der Königin für die Provinz Zeeland in den Niederlanden und ehemaliges MdEP
- 09:15 Willkommensrede von Henk van Beers, Vorsitzender des sektoralen Ausschusses für den Sozialdialog (SSDC) im Schiffbau und in der Schiffsreparaturindustrie und von Ruud Schouten, Stellvertretender Vorsitzender des SSDC
Eröffnung der Konferenz durch Rene Berkvens, CEO Damen Shipyard Gruppe und Royal Schelde Group
- 09:45 Präsentation der Ergebnisse der HR-Forschungsstudie durch Pieter 't Hart, Direktor von Koers&Vaart
Teil 1: Rohdaten und Zahlen - Fragen und Antworten
- 10:30 Kaffeepause
- 11:00 Präsentation der Ergebnisse der HR-Forschungsstudie durch Pieter 't Hart
Teil 2: Trends - Fragen und Antworten
Diskussion der HR-Studie unter dem Vorsitz von Dick Schotte, Berater für Schiffbau, Koers & Vaart.
- 12:15 Schlussfolgerungen durch den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter
- 12:30 Mittagessen (1,5 Std)
- 14:00 Präsentation der Best-Practice
- Duales Studiensystem in Deutschland
Silke Böttcher, Personalentwicklerin, TKMS , Blohm&Voss
Erwin Siemens, Betriebsratsvorsitzender, Meyer Werft.
 - Schulungspläne für Auszubildende und Studenten bei Fincantieri, Italien -
Carlo Giordani, HR-Manager, Fincantieri HR-Abteilung
- Kaffeepause
- Deltametaal Mitarbeiter-Pool in den Niederlanden -
Leen Hokke, Generaldirektor, Deltametaal
 - Lernen durch Handeln: ein Tor zu Professionalität
Tuukka Pääkkonen, Rohrleger, Aker Yards Turku
 - MAYDAY Programm 50+ in Polen – Ergebnisse des EQUAL Projekts -
Stanislawa Gatz, Projektmanagerin, Solidarnosc
 - Fragen & Antworten / Diskussion unter dem Vorsitz von Henk van Beers
- 16:00 Diskussionsrunde, moderiert von Ruud van den Bergh, Schiffbau-Angestellter, FNV Bondgenoten
Bewertung durch die Europäische Kommission, Eleni Dapergola, GD Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit
Schlussfolgerungen CESA, Ruud Schouten, Stellvertretender Vorsitzender des SSDC
Schlussfolgerungen EMB, Henk van Beers, Vorsitzender des SSDC
- 18:30 Empfang
- 19:30 Walking Dinner

Liste der Teilnehmer

Name	Vorname	Organisation	Land
Adamski	Dariusz	Solidarnosc	Polen
Anink	David	Scheepsbouw Nederland	Niederlande
Blume	Stefanie	Meyer Werft	Deutschland
Bol	Egbert W.	Hogeschool Inholland Scheepsbouwkunde	Niederlande
Borg	William	General Workers' Union	Malta
Böttcher	Silke	TKMS (Blohm & Voss)	Deutschland
Braat	Jenny	Danske Maritime	Dänemark
Clouet	Alain-André	FGMM-CFDT	Frankreich
Corral Alza	Antonio	Ikei Research & Consultancy	Spanien
Couderc	Sebastien	FGMM-CFDT	Frankreich
Czuczman	Jerzy	Forum Okretowe	Polen
Dapergola	Eleni	Europäische Kommission	Belgien
de Meij	J.J.L	FNV Bondgenoten	Niederlande
Filipe	Ana	SIMA	Portugal
Fonseca	Sergio	ENVC	Portugal
Gacio	José Luis	MCA-UGT	Spanien
Gatz	Stanislawa	Solidarnosc	Polen
Giordani	Carlo	Fincantieri	Italien
Gouret	Patrice	FGMM-CFDT	Frankreich
Granger	Nick	CESA SMRC Group	Großbritannien
Grosser	Katja	EMB	Belgien
't Hart	Pieter	Koers & Vaart	Niederlande
Haspot	Christophe	CGT	Frankreich
Helin	Arto	Aker Yards	Finnland
Hokke	Leen	Stichting Deltametaal	Niederlande
Husen	Andrea	EMB	Belgien
Isusi Bilbao	Iñigo	Ikei Research & Consultancy	Spanien
Kaagman	Ingrid	Wärtsilä Nederland B.V	Niederlande
Kauppinen	Veli-Matti	The Finnish Metalworkers' Union	Finnland
Kirsenstein	Marco	Scheepsbouw Nederland	Niederlande
Kowalszyk	Zbigniew	Solidarnosc	Polen
Kraszewski	Jakub	Stocznia Gdynia S.A.	Polen
Kuzimski	Roman	Solidarnosc	Polen
Lonati	Emilio	FIM CISL	Italien
Lopez Eady	Ramón	Uninave	Spanien
Lorca	Pedro	FM CCOO	Spanien
Ludwig	Thorsten	Agentur für Struktur- und Personalentwicklung GmbH	Deutschland
Lüken	Reinhard	CESA	Belgien
Malveiro	Ricardo	Fiequimetal	Portugal
Marcelas Varela	José Manuel	Astillero Hijos de Barreras	Spanien
Matilla	Asier	Astilleros Murueta	Spanien
Meijerman	Anton	CNV Bedrijvenbond	Niederlande
Ordowski	Matthias	HDW GmbH	Deutschland

Pääkkonen	Tuukka	Aker Yards	Finnland
Pimentel das Neves	José Antonio	ENVC	Portugal
Piorek	Mirosław	Solidarnosc	Polen
Postigo Gonzalez	José Antonio	La Naval	Spanien
Rojo Calvo	Juan	GernaVal	Spanien
Sansoglou	Paris	CESA	Belgien
Sarmiento	Ramon	FM CCOO	Spanien
Schembri	Christopher	General Workers' Union	Malta
Schotte	Dick	Koers&Vaart	Niederlande
Schouten	Ruud	Scheepsbouw Nederland	Niederlande
Siemens	Erwin	Meyer Werft	Deutschland
Simoos	Alberto	SIMA	Portugal
Sinha	Ashutosh	SSA	Großbritannien
Sokolowski	Jerzy	Stocznia Gdynia S.A.	Polen
Stangen	Hans-Ulrich	IG-Metall	Deutschland
Tartarelli	Pierfrancesco	Fincantieri	Italien
Theobald	Fabrice	CSCN	Frankreich
Tholen	Jochen	Universität Bremen	Deutschland
Thomsen	Heike	CESA	Belgien
van Beers	Henk	CNV BedrijvenBond	Niederlande
van Driel	Riet	Damen Shipyards' Group	Niederlande
van de Loo	Charles	Damen Shipyards' Group	Niederlande
van de Waterbeemd	W.Ch.	Schelde Naval Shipbuilding	Niederlande
van den Bergh	Ruud	FNV Bondgenoten	Niederlande
van Putten	Nick	Heesen Yachts	Niederlande
van Schijndel	Lamertus	Keppel Verolme B.V.	Niederlande
Velado	Manuel	MCA-UGT	Spanien
Veres	Andreas	TKMS	Deutschland
Verhoeven	Véronique	CESA	Belgien

An dieser Stelle möchten CESA und der EMB sich auch bei allen Dolmetschern für ihre hervorragenden Arbeit bei diesem Workshop bedanken.

Balthes	Simone	Belgien
Basili	Antonella	Belgien
Beyer	Edgar	Luxemburg
Durau	Joanna	Niederlande
Gonzalez	Cristina	Belgien
Leeuw	Monique	Belgien
Hess	Christina	Belgien
Prus	Piotr	Belgien
Thibert	Cécile	Belgien
Vaccano	Fiore	Belgien
Van Hyfte	Annik	Belgien
Vanstalle	Christine	Belgien

Willkommensrede

Karla Peijs, Kommissarin der Königin für die Provinz Zeeland in den Niederlanden und ehemaliges MdEP

Sehr geehrte Damen und Herren,

Es ist mir ein Vergnügen Sie hier, nur einen Katzensprung entfernt vom Meer, begrüßen zu dürfen. Das Meer ist ja das, worum es in unserer Industrie immer geht.

In den folgenden zwei Tagen werden Sie sicher einmal die Gelegenheit haben hinter die Dünen zu treten. Sie werden dann sehen, wie viele Schiffe ganz nah an der Küste vorbeiziehen. Das finde ich immer einen sehr imposanten Anblick.

Unsere Provinz besteht zu einem Drittel aus Wasser. Das Meer war für uns hier in Zeeland immer eine Herausforderung, ob es nun darum ging Schutzdämme zu errichten, Abenteuer zu erleben, Handel zu betreiben oder neue Techniken zu entwickeln. Seit Jahrhunderten bestimmt das Meer die Wirtschaft von Zeeland. Vom Handel und Transport zur verarbeitenden Industrie und Logistik, von der professionellen Navigation und der Fischerei bis hin zum Wassersport und der Erholung. Was das Wasser betrifft, da sind wir selbstsicher und einfallsreich.

Die Schiffbauindustrie ist seit je her ein wichtiges Standbein der Wirtschaft in Zeeland. „De Schelde“ als Schiffbauer ist seit über 130 Jahren ein Begriff in Zeeland. Wenn man den Namen Schelde hört, ist es durchaus möglich, dass zuerst an die Werft als an den gleichnamigen Fluss gedacht wird. Und man denkt möglicherweise auch gleich an den großen Arbeitgeber. Viele Menschen in Zeeland und auch viele Einwohner von Vlissingen haben Familienangehörige oder Freunde, die bei Schelde arbeiten oder gearbeitet haben. Womit wir auch schon beim Thema der Konferenz angelangt wären: Die Auswirkungen des demographischen Wandels in der Schiffbauindustrie.

Das Fehlen von Fachkräften ist auf vielen Arbeitsmärkten der europäischen Länder, aus denen Sie alle stammen, ein Problem. Dies ist eigentlich ein gutes Zeichen. Vor gar nicht allzu langer Zeit, ging es der Schiffbauindustrie so schlecht, dass Arbeiter entlassen wurden. Mittlerweile hat sich dieser Trend um nahezu 180° gedreht. Die Industrie hat sich, zumindest in den Niederlanden, durch qualitativ hochwertige Technologie und durch Spezialisierung so gut erholt, dass die freien Stellen gar nicht alle besetzt werden können. Mir wurde gesagt, dass es bei Schelde (Royal Schelde Gruppe) mehr als 100 freie Arbeitsplätze im Bereich Technik, in der Ausbildung und für Universitätsabsolventen gibt. Ich bin Kommissarin einer Region, die von der demographischen Alterung ziemlich betroffen ist. Abgesehen von der Antizipation der klimatischen Zukunft – was hier in Zeeland ein ziemlich wichtiges Thema ist, da wir von so viel Wasser umgeben sind und uns die große Überschwemmung von 1953 noch gut in Erinnerung ist – ist die demographische Zukunft eine weitere wichtige Herausforderung hier in Zeeland.

Erst vor kurzem haben wir einen Bericht zu diesem Thema veröffentlicht: „Unentdeckte Pfade, Herausforderungen für die Provinz Zeeland aufgrund der Änderungen in der Bevölkerung“. Aufgrund der Zusammensetzung unserer Bevölkerung werden ab dem Jahr 2010 in den meisten Dörfern immer weniger arbeitende Menschen leben und nach 2020 wird dies auf die ganze Provinz zutreffen. Wenn Arbeitskräfte knapp werden, haben die Unternehmen vier Möglichkeiten: umsiedeln, längere Arbeitszeit, Investitionen um die Produktivität der Arbeit zu erhöhen oder Arbeiter aus anderen Regionen der Niederlande und aus dem Ausland zu beschäftigen.

Zum Thema „umsiedeln“: Dieser Trend hat sich schon in der Schiffbauindustrie verbreitet. Einige Segmente von Unternehmen wurden in osteuropäische Länder oder in den Fernen Osten ausgelagert, aber das qualitativ hochwertige Wissen verbleibt in der Region. Die Einstellung von Arbeitern aus anderen Provinzen und Ländern kann Erleichterung bringen, aber das wird nicht ausreichen, um jeden Mangel an Arbeitskräften abzudecken.

Dann bleiben ja auch noch die Optionen „länger arbeiten“ und „Produktivität erhöhen“. Für letztere sind Innovationen, Entwicklung und Transfer von Wissen unumgänglich. Hier liegt Ihre Chance, da Sie in diesem Bereich schon führend sind. Beim Marine- und Yacht-Schiffbau ist Schelde bereits so stark vertreten, dass das Unternehmen in der ganzen Schiffbauwelt als Marktführer bekannt ist. Wir sind natürlich stolz darauf: Schelde ist ein fantastischer Botschafter für die Region Zeeland.

Und wenn es nach uns geht, bleibt das auch noch eine Weile so. Die Spezialisierung und das Wissen in Ihrer Industrie sollten nicht verloren gehen, wenn die erfahrenen, gut ausgebildeten Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Deshalb müssen auch Investitionen gemacht werden, um den längeren Verbleib im Unternehmen attraktiver zu machen. Aber vor allem muss der Transfer von Wissen und Qualifikationen von älteren auf jüngere Arbeiter gefördert werden.

Und dann ist es auch noch wichtig, die Industrie für junge Menschen und Frauen attraktiver zu gestalten. Wie das erreicht werden kann, ist dann wohl die Aufgabe für die nächsten zwei Tage. Ich wünsche Ihnen dabei viel Glück und hoffe, dass unser Schiffbau von Schelde weiterhin weltberühmt bleibt und noch viele, viele Jahre das positive Image von Zeeland tragen wird.

Duales Studium als eine Möglichkeit den Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen

Silke Böttcher, Personalentwicklerin, TKMS, Deutschland

Beim Werftenverbund Thyssenkrupp Marine Systems wird die Ausbildung im Dualen Studiensystem seit einigen Jahren durchgeführt, um den Herausforderungen des Demographischen Wandels zu begegnen. Wie in der Studie heute Vormittag vorgestellt, wird in Deutschland kaum die Gesamtzahl der Mitarbeiter auf den Werften erhöht werden, jedoch stehen Investitionen in höhere Ausbildungsabschlüsse aktuell und in Zukunft durchaus auf der Tagesordnung.

Die Thyssenkrupp Marine Systems Werftengruppe besteht seit etwa 3,5 Jahren. Die einzelnen Werften blicken jedoch größtenteils auf eine bedeutend längere Geschichte von teilweise über 100 Jahren zurück. Der Werftenverbund gehört seit 2005 zum Thyssenkrupp Konzern. Die Produktpalette ist sehr umfassend: U-Boote, Marine Überwasserschiffe, Yachten (ab 80m), Handels- und Spezialschiffe und der Reparatur und Service Bereich. Der Werftenverbund hat auch Gesellschaften in Schweden und in Griechenland. Da das Duale Studiensystem jedoch eine typisch deutsche Ausbildungsform ist, beziehen sich die weiteren Ausführungen auf die drei Standorte Emden, Hamburg und Kiel.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist in den letzten 3 Jahren gestiegen. Da nach wie vor der Hauptanteil im mittleren Bereich liegt, besteht für TKMS ein mittelfristiges Problem der Nachwuchssicherung. Mit der Ausbildung von höherqualifizierten Mitarbeitern muss jedoch bereits jetzt begonnen werden. Betrachtet man die akademischen Fachkräfte der Werftengruppe, haben 80% der Mitarbeiter einen Ingenieurabschluss. Für eine Werft ist dies nicht verwunderlich, zeigt aber, dass sich auch die Ausbildung von akademischem Nachwuchs auf diese Studiengänge konzentrieren muss.

In Deutschland wurden bereits einige Untersuchungen (z.B. vom VDI) zur Entwicklung des Ingenieurmarktes vorgenommen. Einheitlich ist ein Ingenieurmangel prognostiziert worden, da es in den nächsten Jahren deutlich weniger Absolventen geben wird als nachgefragt werden. Hier wird bereits jetzt vom sogenannten „war for talents“ gesprochen. Ein weiterer Aspekt, der in Deutschland für den demographischen Wandel steht, sind längere Lebensarbeitszeiten und die gesetzliche Anhebung des Renteneintrittsalters.

Für die Werftengruppe gibt es kein übergeordnetes Projekt, das sich mit dem demographischen Wandel umfassend beschäftigt. Jedoch sind bereits jetzt viele Themen bereits bearbeitet worden oder noch auf den To-Do-Listen der Personalabteilungen. Aspekte wie Qualifizierung, Ausbildung und Praktikanten sind z.B. seit Jahren etabliert. Mitarbeiterbindung und Wissensmanagement hingegen sind Themen, die relativ neu in der Bearbeitung sind und nach und nach umgesetzt werden. Zum Arbeitsschutz und zu Arbeitszeitkonten als weitere Aspekte sind bereits vor einiger Zeit Projekte und Regelungen eingeführt worden, diese Themen werden jedoch aufgrund der aktuellen Situation wieder neu aufgegriffen.

Das Duale Studiensystem bedeutet, dass ein Schulabgänger sowohl praktisch im Betrieb als auch theoretisch an der Hochschule ausgebildet wird und am Ende ein „fertiger Ingenieur“ zur Verfügung steht. Die Studenten

im Dualen System erhalten für die Ausbildungszeit eine durchgehende Vergütung, also auch für die Zeit, in der sie an der Hochschule sind und dem Betrieb nicht zur Verfügung stehen. Für TKMS ist es wichtig, dass die Studenten einen „Blick über den Tellerrand“ bekommen und verschiedene Abteilungen (auch solche, die nicht direkt notwendig für die spätere Zielposition sind) kennen lernen.

Im Vordergrund steht für das Unternehmen auch die persönliche Entwicklung der Studenten. Als Schulabgänger sind diese anfangs noch relativ jung und werden sowohl von den Fachabteilungen als auch von der Personalabteilung auf ihrem Weg ins Berufsleben begleitet. Deshalb wird auf die persönliche Betreuung und die Ausbildung in sozialen Kompetenzen Wert gelegt. Die ersten Studenten im Dualen System (Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen) wurden bereits 1999 in Kiel eingestellt. Nach und nach kamen andere Studiengänge und andere Werften der Gruppe hinzu.

Der sprunghafte Anstieg in 2006 und 2007 zeigt, dass hier das Thema Nachwuchssicherung in den Mittelpunkt gerückt ist. Aufgrund der mittelfristigen Personalplanung wurden seitdem deutlich mehr Studenten im Dualen System als Nachwuchskräfte insbesondere für die Konstruktionsabteilungen eingestellt. Insgesamt sind bislang bei den TKMS Werften 81 Studenten eingestellt wurden; davon 66 in Ingenieurberufen und 15 in anderen Studiengängen.

Allen Studenten konnte bislang ein unbefristeter Arbeitsvertrag nach Beendigung der Ausbildung angeboten werden. Für TKMS bedeutet die Ausbildung im Dualen Studium, dass speziell für den eigenen Bedarf ausgebildet wird. Mit einigen Hochschulen gibt es sogar Kooperationen, die es ermöglichen, die Studieninhalte abzustimmen.

Aufgrund der langen Einarbeitungszeiten, der Komplexität des Unternehmens und der Spezialisten-Positionen kann das Unternehmen sehr von der Ausbildung des eigenen Nachwuchses profitieren. Da Berufsausbildung in Deutschland generell hoch geschätzt und als Aufgabe der Unternehmen angesehen wird, ist es letztlich auch eine „soziale Verpflichtung“ auszubilden und so das Ansehen des Unternehmens zu steigern.

Den Vorteilen und Gründen für das Studium müssen aber auch die Nachteile und Kosten gegenübergestellt werden. Pro Student belaufen sich die Ausbildungskosten insgesamt auf ca. 45 bis knapp 80 T. Zudem bindet fundierte Ausbildung immer Ressourcen in den Fach- und den Personalabteilungen. Wenn diese Ausbildungsform zielgerichtet laufen soll, ist aus unseren Erfahrungen vor allem wichtig, dass

- die richtigen Studiengänge in der richtigen Anzahl (entsprechend des mittelfristigen Personalbedarfes) ausgebildet werden,
- dass die Planung der Übernahmeposition so früh wie möglich erfolgt, um Motivation und zielgerichtete Einsatzplanung zu ermöglichen, und
- dass die Fachabteilungen von der Bewerberauswahl bis zur Übernahme so weit wie möglich eingebunden und auch „in die Pflicht“ genommen werden.

Dieses System zur Nachwuchssicherung hat sich bei der TKMS bewährt. Derzeit rechnen wir damit, dass die Anzahl der Studenten mengenmäßig in den nächsten 1-2 Jahren gleich hoch bleibt und sich ggf. sogar noch leicht erhöht. Hierzu soll die Personalplanung an allen Standorten auch von den Fachabteilungen noch stärker berücksichtigt werden.

Bislang wurde das Duale Studium nur bis zum Abschluss Bachelor durchgeführt. Sowohl von Seiten der Fachabteilungen als auch von Absolventen wird aber bereits jetzt eine Durchführung des Masterstudiengangs angefragt. Die Umsetzung ist für uns das nächste Thema, das in diesem Zusammenhang diskutiert wird.

Das Duale Studiensystem bei der Meyer Werft

Erwin Siemens, Betriebsratsvorsitzender, Meyer Werft, Deutschland

1

„Duales System“
Studium und Ausbildung im
Praxisverbund auf der MEYER WERFT

MEYER WERFT

2

Agenda

- Zur MEYER WERFT
- Demographische Entwicklung
- Personalstrategie
- Was ist das „Duale System“
- Warum Studium im Praxisverbund
- Duales System in der Praxis

MEYER WERFT

3

Zur MEYER WERFT

- Familienunternehmen seit sechs Generationen (gegründet 1795)
- Erste Kompaktwerft und gehört weltweit zu den modernsten Werften
- Seit 1986 Bau von Kreuzfahrtschiffen
- Just in time Produktion
- Größtes Laserzentrum Europas
- Schwesterunternehmen NEPTUN WERFT in Rostock
- Auslastung der Werft bis Herbst 2012

MEYER NEPTUN
MEYER WERFT
PAPENBURG 1795

MEYER WERFT

4

Die MEYER WERFT in Zahlen

- **Belegschaftsstärke:**

Angestellte:	636
gewerbl. AN:	1740
Azubis:	186
Duale Studenten:	34
Praktikanten:	34
- **Gesamt:** 2630

MEYER WERFT

5

Demographische Entwicklung

Die Altersstruktur der Meyer Werft von 2007 - 2017

Altersgruppe	2007	2017
bis 20	222	120
bis 30	500	387
bis 40	749	512
bis 50	710	750
bis 60	323	720
bis 65	35	295

MEYER WERFT

6

Personalstrategie

- Konzept zu Personalentwicklungsmaßnahmen
- Maßnahmen für die Rekrutierung bzw. Bindung junger Mitarbeiter an das Unternehmen
 - Z.B. Studium im Praxisverbund
- Verdopplung der Anzahl der Auszubildenden auf 120 pro Jahr.
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Eingliederungsmanagement
- Fortsetzung des Modells zur Altersteilzeit
- Wissensmanagement/Wissenstransfer

MEYER WERFT

Was ist das „Duale System“ ?

- Verzahnung von Theorie und Praxis- eine vollwertige betriebliche Ausbildung mit einem vollwertigen Fachhochschulstudium.
- Die Zeiträume der Berufsausbildung und des Studiums wechseln sich semesterweise ab.
- Studieninhalte der Studiengänge sind identisch mit denen der regulären Studiengänge. Lediglich die Studienorganisation ist anders (def. in der jeweiligen Prüfungs- bzw. Studienordnung).
- Eine interdisziplinäre Ausbildung, die auf den internationalen Arbeitsmarkt und vor allem auf Arbeiten im Team vorbereitet.
- Die zeitliche Straffung wird durch eine detaillierte Zeitplanung, den Wegfall expliziter Praxissemester und die Ausnutzung der vorlesungsfreien Zeit möglich.
- Hochschulabschluss Diplomingenieur (FH) oder Bachelor-Masterabschluss.
- Berufsabschluss zum Facharbeiter.

MEYER WERFT

Warum Studium im Praxisverbund?

- Bedarf der Wirtschaft nach Fach- und Führungskräften mit wissenschaftsorientiertem Studium und gleichzeitiger berufspraktischer Ausbildung.
- Kurze Studienzzeit und starker Praxisbezug.
- Vergütung während des Studium.
- Facharbeiterbrief nach Prüfung im gewählten Ausbildungsberuf und den Studienabschluss Diplom oder Bachelor.
- Das Unternehmen beteiligt sich aktiv an der Ausbildung des künftigen Ingenieur Nachwuchses.
- Nachwuchsförderung mittleres Management.
- Frühzeitige Identifikation mit dem Unternehmen und Einarbeitung in die Geschäftsphilosophie und die Produktpalette.
- Höchstmaß an Einsatz der Studierenden, womit frühzeitig auf die Anforderungen der Betriebe vorbereitet wird.

MEYER WERFT

Einführung Duales System im Jahr 2000

- Gemeinschaftsprojekt Betriebsrat und Ausbildungsleitung.
- Federführende Zusammenarbeit zwischen Wert und der FH Wilhelmshaven.
- Vorlage zur Ausgestaltung des Dualen Systems auf der Werft: SARTORIUS AG.
- Beginn des Dualen Systems: die ersten Studenten/Auszubildenden begannen zum 01.09.2000.
- Nach erfolgreichem Studienabschluss erhalten alle eine Übernahme für 12 Monate (Beschäftigungssicherungsvertrag)
- Eine Übernahme als Ingenieur ist auf der Werft garantiert.

MEYER WERFT

Aktuelle Situation

- Zur Zeit studieren **27** (6 Frauen/21 Männer) Studenten an den Fachhochschulen Emden, WHV und Bremen.
Eine Auszubildende studiert an der Berufsakademie Leer



12 Studenten in Emden
Bremen



2 Studenten in Wilhelmshaven



12 Studenten in Bremen

MEYER WERFT

Studiengänge im Dualen System auf der MEYER WERFT



MEYER WERFT

Organisation, Dauer und Durchführung

- Abschluss eines Studienbegleitenden Ausbildungsvertrages im Ausbildungsberuf.
- Erstellung eines Zeitplans.
- Dauer: z.B. bis zum Bachelor of Engineering ist die Regelstudienzeit 7 Semester+ Bachelorarbeit, weitere Studiengänge bis zu 10 Semester Studienzeit.
- Enger Kontakt/Austausch zwischen Fachhochschule und Ausbildungsabteilung der Werft

MEYER WERFT

Studienabschlüsse

- Schiffbau und Meerestechnik, FH Bremen:
 - Bachelor of Engineering (B. Eng.)
- Maschinenbau, FH Emden und WHV
 - Diplomingenieur/-in Maschinenbau (FH)
 - Neu: Bachelor (B.Eng.)
 - Neu: Master (Master of Engineering (M.Eng.)
 - » Bachelor und Master ersetzen das Diplom
- Maschinenbau- Informatik, FH WHV
 - Bachelor of Engineering (B. Eng.)
- Elektrotechnik
 - Bachelor of Engineering (B.Eng.)
- BWL
 - Betriebswirt BA

MEYER WERFT

Diskussion



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

MEYER WERFT

Schulungspläne für Auszubildende und Studenten bei Fincantieri

Carlo Giordani, HR-Manager, Fincantieri, Italien

Ende 2007 beschäftigte das Unternehmen mehr als 9.000 Arbeitnehmer, - wovon fast 60% Arbeiter waren, - die auf 8 Werften, in 2 Konstruktionszentren und am Firmenhauptsitz beschäftigt sind.

Wo wir gerade von Trends sprechen: in den letzten 5 Jahren wurden fast 2.000 Arbeitnehmer eingestellt, während 2.135 das Unternehmen verlassen haben.

Der Trend sieht jedoch anders aus, wenn man dabei berücksichtigt, ob es sich um Angestellte (von denen mehr hinzugekommen als weggegangen sind) oder Arbeiter (von denen 80% ersetzt wurden) handelt.

Wenn man nur das Jahr 2007 betrachtet, dann zeigen beide Kategorien ein positives Verhältnis von Zugang und Abgang von Arbeitnehmern: 2 für die Angestellten und 1,3 für die Arbeiter.

Dies beruht auf zwei Ursachen:

1. Die Arbeitslage sieht für die nächsten drei Jahre gut aus.
2. Die Änderung der Mischung aus neuen Aufträgen mit mehr Prototypen, die für die nächsten fünf Jahre erwartet wird, und die deshalb eine größere Nachfrage nach Ingenieur- und Produktionsressourcen nach sich zieht.

Die Veränderung des Mix erfordert auch besser qualifizierte Arbeitnehmer.

In der Tat ist es bemerkenswert, dass sich im Hinblick auf die Angestellten die Anzahl der Absolventen im Unternehmen erhöht hat: In den letzten fünf Jahren haben 225 Absolventen das Unternehmen verlassen, wohingegen fast doppelt so viele neu dazu gekommen sind.

Wenn man das letzte Jahr allein betrachtet, haben 34 Absolventen das Unternehmen verlassen, während 142 eingestellt wurden. Das macht 4 Neueinstellungen pro Abgang.

Die Verteilung neuer Mitarbeiter im Jahr 2007:

Angestellte: 38% im Bereich Konstruktion und 28% in der Produktion

Arbeiter: 65% Schweißer, in Abstimmung mit Fincantieris Produktionssystem, bei dem Arbeiten am Schiffsrumpf und Teile der Ausrüstung innerhalb des Unternehmens ausgeführt wird.

Nahezu 500 Menschen in einem Jahr einzustellen war nicht leicht, sondern gestaltete sich in einigen Fällen wirklich schwierig.

In Bezug auf die Arbeiter besteht das Problem, dass sich immer weniger junge Menschen für gewisse Arbeiten interessieren, und das auch deshalb, weil das Schulsystem diese nicht mehr berücksichtigt.

Sowohl bei den Angestellten als auch bei Absolventen stellt diese Lücke zwischen Schulsystem und der Arbeitswelt in Italien ein großes Hindernis dar.

Aus diesen Gründen ist es notwendig, die Auswahl durch intensive Ausbildungsprogramme vor und nach der Einstellung zu unterstützen.

- 2007 endeten drei 2-Jahres-Masterkurse für Ingenieur-Absolventen mit über 1.200 Stunden. Das Ziel war es, 45 jungen Absolventen das Unternehmen und dessen Organisation sowie das Produkt und dessen Betriebsabläufe vorzustellen.
- Für Schulabgänger hatten wir vor Kurzem 2 Kurse für Innenausrüstung organisiert, wobei wir mit Berufsausbildungsinstitutionen zusammen gearbeitet haben.
- Letztlich haben wir in der zweiten Jahreshälfte 2007 drei Kurse für Schweißer organisiert, wobei nach Beendigung 50 Nachwuchskräfte blieben.

Alle drei Initiativen waren sehr positive Erfahrungen, sowohl für die Nachwuchskräfte als auch für das Unternehmen.

Wenn man erst Mal bei Fincantieri eingestellt wurde, sorgt das Ausbildungssystem des Unternehmens durch technische Kurse und Kurse für das Management dafür, dass die Qualifikationen der Arbeitnehmer auf dem aktuellen Stand bleiben.

Durchschnittlich werden jedes Jahr über 100.000 Ausbildungsstunden für über 4.000 Arbeitnehmer geleistet, was fast 50% der Arbeitskraft ausmacht.

Das Produktionssystem von Fincantieri stützt sich sowohl auf interne Ressourcen als auch auf Sub-Unternehmen: Es ist wichtig, dass diese Unternehmen und deren Mitarbeiter an demselben System zur Aus- und Weiterbildung der für den Erhalt des Geschäftes notwendigen Kompetenzen teilnehmen.

Fincantieri strebt bei seinen Beziehungen zu Sub-Unternehmen an, das Wachstum seiner Partner und die Ausbildung derer Arbeitnehmer zu fördern.

Daher übernimmt Fincantieri eine aktive Rolle in den Initiativen, die von DISTRIKTEN unternommen werden. Dabei handelt es sich um Netzwerke, die den Transfer von Wissen und Technologien erleichtern, und eine Innovationskultur verbreiten. Diese „Distrikte“ befinden sich in vielen Regionen, in denen sich die Produktionseinrichtungen von Fincantieri befinden:

- Friaul-Julisch Venetien
- Sizilien
- Kampanien
- Ligurien (2 Distrikte)

Durch die Teilnahme an den Aktivitäten im Distrikt, können Partnerunternehmen die Unterstützung bekommen, die sie für Ausbildung, Forschung und Innovation im Zusammenhang mit den Ansprüchen von Fincantieri benötigen.

Zusätzlich organisiert Fincantieri direkt für die Mitarbeiter der Partnerunternehmen Ausbildungsaktivitäten in verschiedenen Bereichen, darunter z.B. Qualität und vor allem Sicherheit.

Im Bereich Sicherheitstraining sieht das zum Beispiel so aus: Jedes Jahr wird ein Multimediakurs für mehr als 10.000 Teilnehmer von den Sicherheitsbeauftragten von Fincantieri organisiert.

Dieser Kurs wird in sechs unterschiedlichen Sprachen angeboten: Italienisch, English, Französisch, Spanisch, Kroatisch und Bengali.

Das Thema Sprachen und damit auch Integration wird immer wichtiger, da es immer mehr Arbeiter aus dem Ausland auf unseren Werften gibt. In Genua stammen z.B. 47% der Belegschaft aus dem Ausland, nämlich aus 54 verschiedenen Nationen.

Die nächsten Herausforderungen für Fincantieri liegen in den Bereichen Auswahl und Entwicklung von Personal:

1. Ein hoher Umsatz von Personal mit Erfahrung, mit der Perspektive eines festen Rahmenwerks an Mitarbeitern. Es wird zukünftig notwendiger werden, innovative Lösungen zu finden, um die Lernkurve der Neueingestellten zu erhöhen und dabei, die Mitarbeiter mit mehr Erfahrung direkt in der Weitergabe von Wissen einzubinden.
2. Ein erhöhter „Druck“ auf unser Industriesystem aufgrund von externen Faktoren (steigende Kosten für Rohmaterial, Energie, usw.), der ein immer effizienteres Produktionssystem und technische Innovationen bei Produkten und Abläufen erfordert.

Es wird notwendig werden, diese Herausforderungen durch die Auswahl und Vorbereitung exzellenter Ressourcen aufrecht zu erhalten.

DELTAMETAAL Mitarbeiter-Pool in den Niederlanden

Leen Hokke, Generaldirektor, Deltametaal

ÜBER DELTAMETAAL

Seit nun fast 40 Jahren sind sich Unternehmen im Metall- und Elektroingenieurwesen der wichtigen Bedeutung des Erhalts der Handwerkskunst und des Fachwissens bewusst.

Dazu wurden die Unternehmen in den letzten Jahren mit einer starken Fluktuation in der Anzahl der Aufträge konfrontiert. Um mit diesen Schwankungen in der Nachfrage umgehen zu können, wurde 1986 von den Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Organisationen in und um Rotterdam „Stichting Deltametaal“ gegründet.

Deltametaal handelt nun als gemeinnützige Organisation und schickt hochqualifizierte Projekttechniker aus, um den erwarteten und unerwarteten Anfragen nach Projekttechnikern durch Unternehmen nachzukommen.

GRÜNDUNG VON DRECHTMETAAL 1968

Drechtmetaal ist die Muttergesellschaft von Stichting Arbeidsreserve Deltametaal.

Drechtmetaal wurde 1968 gegründet.

Es gab 6 „Gründungsväter“ – kleine Schiffbauunternehmen in der Umgebung von Rotterdam gründeten Drechtmetaal.

Zu Beginn gab es circa 10 Mitarbeiter, einen Geschäftsführer und einen Buchhalter.

Wieso ein Mitarbeiter-Pool wie bei Drechtmetaal?

- Zeitweilig weniger Aufträge im Schiffbau
- Bauunternehmer in anderen „Metall-“ Branchen zahlen netto mehr Geld und führen kaum Steuern usw. ab
- Unternehmen können ihre früheren Mitarbeiter nun mit einem höheren Gehalt beschäftigen

DRECHTMETAAL 1968

Kooperation mit Bedingungen

- Die Gründungsväter tragen das finanzielle Risiko (keine Arbeit – kein Gehalt)
- Erste Auswahl der Mitarbeiter durch Drechtmetaal
- Keine Übernahme der Mitarbeiter von Drechtmetaal und der Gründungsväter
- Keine Arbeit für Mitarbeiter – weiterhin Gehalt
- Weiterbildung für die Mitarbeiter
- Kooperation mit den Gewerkschaften
- Kooperation mit Metaal Bond (Arbeitgeberorganisation)

DRECHTMETAAL - DELTAMETAAL

Entwicklung des Mitarbeiter-Pools zu einem Instrument am Arbeitsmarkt

1980 große Umstrukturierung bei den bekannten Schiffbauunternehmen in Holland

Start-up-Gedanke zur Beschäftigungssituation der Region Rijndelta

1983 Der erste Mitarbeiter-Pool zur Weiterbildung. Alle Teilnehmer sind zukünftige Handwerker und werden vom Pool bezahlt. Die ersten zukünftigen Handwerker haben keinen industriellen Arbeitgeber

1985 Ausweitung der Instrumente des Arbeitsmarktes

Gründung von:

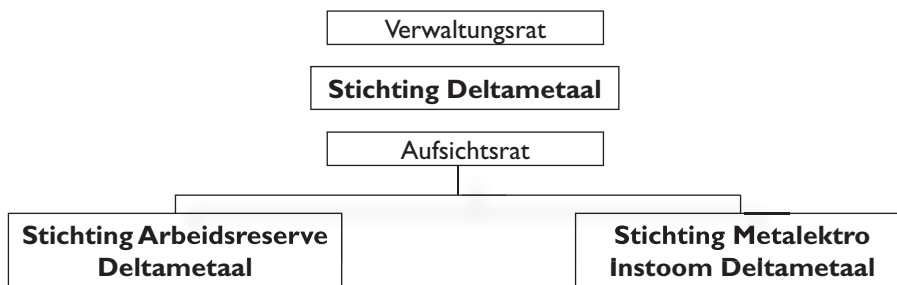
- Stichting DeltaMetaal (Dachorganisation)
- Stichting Arbeidsreserve DeltaMetaal (SAD)
- Stichting Uitzendpool DeltaMetaal (SUD) (später SMID)
- Stichting Metalektro Opleidingen Rijndelta (SMO-R) (aufgelöst)

STICHTING DELTAMETAAL 2008

Der Mitarbeiter-Pool von DeltaMetaal ist immer noch ein Instrument am Arbeitsmarkt

- **Stichting DeltaMetaal** (Dachorganisation)
 - ▷ Spezielle Arbeitsmarktprojekte
- **Stichting Arbeidsreserve DeltaMetaal (SAD)**
 - ▷ 28 industrielle Unternehmen: Schiffbau, Yachtbau, Offshore-Produkte, Bau, Speicherbehälter, Maschinenbau
 - ▷ 270 Mitarbeiter einschließlich der zukünftigen Handwerker
 - Schweißer, Schiffbauer, Bauarbeiter, Rohrleger, Maschinenmonteure, Vorarbeiter, Teamleiter, usw.
 - ▷ Organisation von (zeitweiligen) Austausch von Mitarbeitern unter den Mitgliedern
- **Stichting Metalektro Instroom DeltaMetaal**
 - ▷ Spezielle Ausbildungsprojekte mit den technischen Schulen der Region
 - ▷ Projekte für Arbeitslose
 - ▷ Pooling und Praktika für technische Studenten der mittleren und höheren Ausbildung für die regionalen Schulen und Unternehmen

- ▷ Vermittlung von (technischen) Jobs für Handwerker, die bei Umstrukturierungen arbeitslos geworden sind
- ▷ Kontakte zu ca. 120 Unternehmen in der Region
- ▷ 50 bis 70 Schüler, Studenten und Arbeiter



Verwaltungsrat: Mitglieder der Gewerkschaften und der Arbeitgeberorganisationen und einige Arbeitgeber aus der (Metall-)Industrie

Aufsichtsrat: Fünf Geschäftsführer der Mitgliedsunternehmen und ein Mitarbeiterstellvertreter

Stärke von Deltametaal

Solides Team unabhängiger Handwerker

- Eigene und selektive Einstellung von Qualitätshandwerkern auf hohem Niveau
- Hohes Niveau an Fachwissen in den Partnerunternehmen als effiziente Ergänzung
- Gute Kenntnis des Arbeitsmarktes ist eine effiziente Ergänzung zur Qualität und Quantität der Handwerker
- Kooperation führt zu einer Reduzierung der Kosten

Schwächen von Deltametaal

- Starke Abhängigkeit von den Informationen der Partnerunternehmen
- Wenig Mitarbeiter bei guter Konjunktur
- Viele Mitarbeiter bei schlechter Konjunktur
- Partner ist Teilhaber aber auch Kunde

Statement von Deltametaal zu deren Aufgabe

Unser Geschäft ist die flexible Produktionskapazität des Kunden

Durch:

- kurzfristige Erhöhung der Arbeitnehmerkapazität durch Entsendung hochqualifizierter Projekttechniker zu anderen SAD-Mitgliedern
- Verbesserung der Aufnahme von Studenten und Karriereentwicklung für Projekttechniker
- Spezialisierte Aus- und Weiterbildung für Auszubildende und ältere Mitarbeiter im Technikbereich
- Einstellung auf Entwicklungen und die sich ändernde Situation am Markt
- Einstellung von Zeitarbeitern im Bereich Technologie

Lernen durch Handeln: ein Tor zu Professionalität

Tuukka Pääkonen, Rohrleger, Aker Yards Turku

Lernen durch Arbeit

Diese Rede betrifft das Konzept *Lernen durch Arbeit* und die Probleme bei der Umsetzung im finnischen Bildungssystem, das auf der theoretischen Lernmethode aufbaut.

Lernen durch Arbeit als Berufsausbildungssystem

Lernen durch Arbeit ist die älteste Art und Weise einen Beruf zu erlernen. Später entwickelten sich in der finnischen Gesellschaft unterschiedliche Bildungssysteme zur Beschleunigung der grundlegenden Berufsqualifikationen und zur Harmonisierung des Lernstoffes. Da das Bildungssystem immer komplizierter wurde, ist Lernen durch Arbeit fast komplett in Vergessenheit geraten.

In Finnland wird *Ausbildung durch Arbeit* kaum noch berücksichtigt, dabei verdient dieses Konzept viel mehr Beachtung. Menschen werden auf Grundlage ihrer Qualifikationen und Abschlüsse bewertet und nicht mehr anhand ihres Könnens und ihres Wissens. Die Gesellschaft schätzt und erkennt erlangte Abschlüsse und abgelegte Prüfungen an, anstatt die Mitarbeiter anhand ihrer beruflichen Fähigkeiten zu beurteilen, die sie in Jahrzehnte langer Arbeit erlangt haben.

Die Unterlagen für den Unterricht an Berufsschulen werden oft von Lehrern, Ingenieuren und anderen erstellt, die nicht jeden Tag auf der Werft arbeiten. Deshalb fehlt es diesem Material zumeist an empirischer und praktischer Information. Es ist jedoch Fachwissen notwendig, um einen Beruf auszuüben. Werftberufe können nicht nur durch Bücherlesen und Prüfungen erlernt werden.

Berufliche Qualifikation erhält man am besten durch jahrelange, ununterbrochene Praxis und Routine. Die Berufsausbildung auf der Werft geschieht auf traditionelle Art und Weise, d.h. Meister - Lehrling. Ein Neuling lernt durch die Arbeit an der Seite eines älteren und erfahrenen Arbeiters. Diese Ausbildung dauert einige Jahre.

Erfahrungswerte zeigen, dass es je nach Person 5-10 Jahre dauert, bis man eigenständig arbeiten kann. Man darf auch nicht vergessen, dass manche nie lernen eigenständig zu arbeiten. Und außerdem hat nicht jeder die Fähigkeit andere seinen Beruf zu lehren.

Um zu funktionieren erfordert das *Lernen durch Arbeit*-Modell, dass neue Mitarbeiter mehrere Jahre an der Seite von älteren, erfahrenen Kollegen arbeiten und dass die Arbeiter ausreichend Zeit haben, um ihre Arbeit zu verbessern und zu entwickeln. Im Unternehmen muss außerdem die richtige Mischung von jungen und älteren Arbeitern herrschen, damit das implizite Fachwissen konstant weitergegeben werden kann.

Die Umsetzung der Methode *Lernen durch Arbeit* in einem Unternehmen, das Ausgaben und Kosten durch Reduzierung der Anzahl der Arbeitskräfte einsparen will, ist ziemlich schwierig. In einem solchen Fall haben die erfahrenen Handwerker nicht ausreichend Ansprechpartner und wenn sie in Ruhestand gehen, geht auch ihr Wissen verloren. Zu enge Zeitpläne verkomplizieren diesen Vorgang des Lernens durch Arbeit noch mehr, denn wenn Eile geboten ist, werden Kreativität und Verbesserungen neuer Methoden vernachlässigt.

Um erfolgreich zu sein, erfordert das *Lernen durch Arbeit*-Modell, dass die Unternehmensführung die Idee akzeptiert, dass derjenige, der den Beruf ausübt, der beste Fachmann für diese Arbeit ist, und über einmaliges Wissen und Qualifikationen verfügt. Das Unternehmen muss auch verstehen, dass der einzig wahre Wettbewerbsvorteil das Wissen der Arbeiter ist, Schiffe kosteneffizient und qualitativ hochwertig

zu bauen. Wenn dieses über Jahrzehnte erlangte Wissen verloren geht, kann es nur durch lange und harte Arbeit zurückgewonnen werden.

Wie kann implizites Wissen gesammelt und dokumentiert werden?

Die erste Methode wäre, den Arbeitern beizubringen, wie sie Wissen selbst sammeln und dokumentieren können. Dazu brauchen die Arbeiter zusätzliche Zeit, um ihre Arbeit noch einmal in Gedanken durch zu gehen.

Probleme:

- Erfahrene Arbeiter mit einer langen Berufserfahrung erachten Themen, die für sie selbstverständlich sind, nicht als etwas, das sich zu dokumentieren lohnt.
- Nicht jeder ist in der Lage sich seine Arbeit als Leistung eines anderen vorzustellen und darüber einen Bericht zu verfassen und die eigenen beruflichen Qualifikationen mündlich oder schriftlich auszudrücken.
- Das Sammeln von Wissen benötigt Zeit, die dann bei der regulären Arbeitszeit fehlt.

Die zweite Methode wäre die Einstellung einer Person von außerhalb oder aus dem Unternehmen, die sich mit den unterschiedlichen Seiten der beruflichen Qualifikationen vertraut macht sowie methodisch und systematisch durch Befragung der Handwerker und die Beobachtung der Arbeit, Wissen und Informationen über diese Qualifikationen sammelt.

Probleme:

- Der Informationssammler muss ein Verständnis für die grundlegenden Qualifikationen des Berufes haben und sollte auch mit den Arbeitern effektiv und ohne übermäßige Spannungen kommunizieren können. Deshalb kann es sich dabei nicht um einen Angestellten handeln, wenn es sich nicht um die Arbeit von Büroangestellten handelt. Das ist ein sehr wichtiger Punkt.
- Der Informationssammler muss ausreichend Zeit bekommen, um sich mit den Hauptideen des Berufs bekannt zu machen. Das kann bei Wertberufen Jahre dauern. Dann sollte er auch wirkliches Interesse am Erlernen der Methoden haben, die er beobachtet.
- Der Informationssammler muss außerdem über ausreichend Macht und Autorität verfügen, um Zugang zu den Datenbanken des Unternehmens bezüglich aller Berufe zu haben und diese nutzen zu dürfen.
- Die Mitarbeiter des Unternehmens und die Unternehmensleitung müssen den Informationssammler unterstützen, damit dieser ohne unnötige Hindernisse arbeiten kann.

Die Zukunft

Die *Lernen durch Arbeit*-Methode wird sich in der Zukunft vielen Herausforderungen stellen müssen. Der internationale Wettbewerb wird immer stärker, die Anforderungen an Produktion und Zeitplan werden immer dichter und enger und auch die Arbeiter und Arbeitsabläufe werden immer sensibler und immer mehr berücksichtigt. Dadurch ergibt sich immer weniger Verständnis für das *Lernen durch Arbeit*.

Wenn *Lernen durch Arbeit* nicht mehr unterstützt wird, besteht große Gefahr, dass ein Großteil des Wissens verloren geht. Diese Situation und diese Themen sind momentan in den finnischen Werften aktuell und vorherrschend. Schiffbauunternehmen haben bereits einen Mangel an Facharbeitern festgestellt. Die meisten erfahrenen Arbeiter werden in den nächsten 10 Jahren in Ruhestand gehen und es wird nicht ausreichen Ersatz dafür geben. Ein großer Teil Handwerkskunst wird verloren gehen.

Der Grund dafür ist, dass die Notwendigkeit von *Lernen durch Arbeit* in den letzten beiden Jahrzehnten aufgrund von schnellem wirtschaftlichem Erfolg vernachlässigt wurde. Entlassungen und Kündigungen haben zwar kurzzeitig zu mehr Gewinn geführt, aber dadurch ging vielen Unternehmen ihr gesamtes Fachwissen oder Teile davon verloren, das eigentlich für den Betrieb des Unternehmens wichtig gewesen wäre.

Noch kann die Situation allerdings korrigiert werden. Handwerkskunst kann gerettet werden, aber dazu sind Verständnis und echte Kooperation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber notwendig.

MAYDAY Programme 50+ in Polen – Ergebnisse des EQUAL Projekts

Stanislawa Gatz, Projektmanagerin, Solidarnosc

MAYDAY

MODELL ZUR AKTIVEN UNTERSTÜTZUNG DER ENTWICKLUNG VON ARBEITNEHMERN UND UNTERNEHMEN ANGESICHTS STRUKTURELLER VERÄNDERUNGEN DER WIRTSCHAFT

HR-Forschungsstudie und Workshop – VLISSINGEN

"Demographischer Wandel und Qualifikationsbedarfe in der Europäischen Schiffbau- und Schiffsreparaturindustrie" Erfahrungen der MAYDAY Partnerschaft

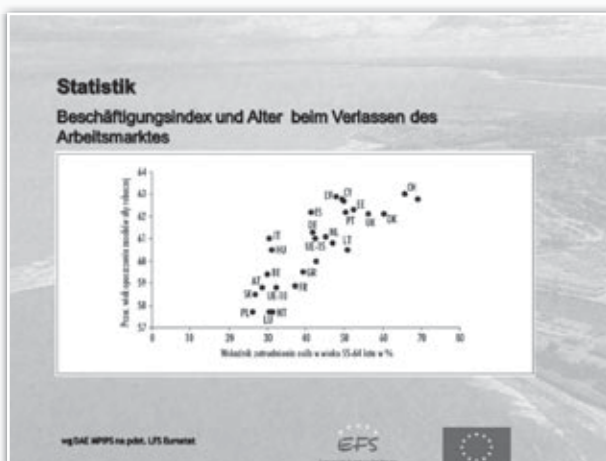
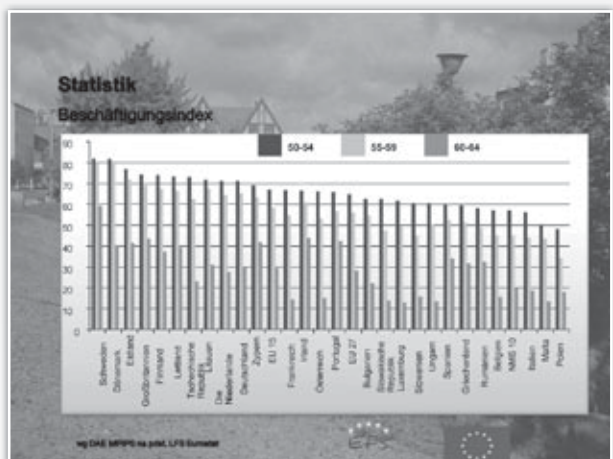
Stanislawa Gatz
5. Juni 2008

Projekt realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach IW EQUAL

Demographische Veränderungen, sowie die soziale und wirtschaftliche Situation stellen uns vor eine neue Herausforderung. Die Anzahl junger Menschen in der europäischen Union wird in den nächsten 10 Jahren um 10 Millionen sinken. Es wird erwartet, dass die Anzahl älterer Menschen (50+) um 6,5 Millionen steigen wird. Alle 5 Jahre steigt das Durchschnittsalter von Arbeitnehmern in der europäischen Union um 1 Jahr.

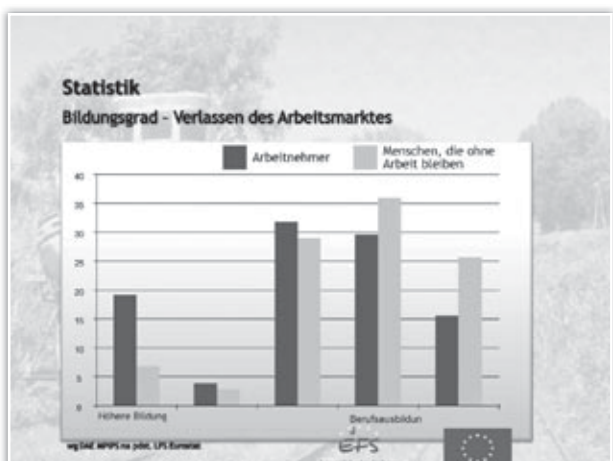
Ziele der Lissabon-Strategie zur Verbesserung der Beschäftigungssituation

- Anstieg des Beschäftigungsindex auf bis zu 70 %
- Anstieg des Beschäftigungsindex für Menschen der Altersgruppe von 55-64 Jahre auf bis zu 50 %



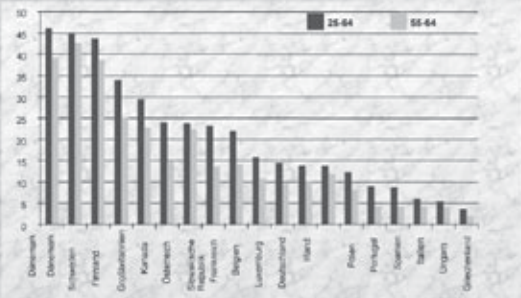
- Gründe für das Verlassen des Arbeitsmarktes**
- Verlust der Fähigkeit den Beruf auszuüben aufgrund sich verschlechternder Gesundheit.
 - Erzwungene Pensionierung während der Neustrukturierung der Arbeitsverhältnisse.
 - Falsches Anpassen von Qualifikationen für die sich ändernden Anforderungen der Arbeitgeber.
 - Arbeitgeber zögern beim Einstellen von älteren Mitarbeitern.

- Gründe für das Verlassen des Arbeitsmarktes**
- Fehlende Unterstützung für die Einstellung älterer Mitarbeiter
 - Fehlender Anreiz für Unternehmer, ältere Mitarbeiter einzustellen
 - Diskriminierung älterer Angestellter beim Zugang zu lebenslangem Lernen



Statistik

Teilnahme an lebenslangem Lernen



vgl. Bildung im Blick OECD 2006

EPS



Die Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen der älteren Altersgruppen sollte eine wesentliche Gegenmaßnahme sein, die es ermöglicht potentielle Gefahren im Zusammenhang mit immer älter werdenden Angestellten in Polen zu reduzieren.

EPS



Mögliche Vorgehensweisen

- **Ausgleichen des Saldos in der finanziellen Unterstützung** durch Maßnahmen, die frühen Renten entgegenwirken und durch Schaffung einer finanziell attraktiveren Beschäftigungssituation.
- **Maßnahmen gegen altersbedingte Diskriminierung und negative Bewertung der Fähigkeiten** älterer Arbeitnehmer, durch Gesetzgebung und Kampagnen für das Altersbewusstsein.
- **Hilfe für ältere, behinderte Menschen** bei der Integration in den Arbeitsmarkt und **altersgerechte Pflege des Gesundheits- und Arbeitspotentials** von Arbeitnehmern, besonders durch angemessene Einführung von Sicherheit und Hygiene am Arbeitsplatz.
- **Fördern von Schulungen**, die je nach Typ und Grad der Fähigkeiten, die oft eine Hauptbarriere bei der Einstellung älterer Mitarbeiter darstellen, unterteilt sind, um die **Einstellung und die Produktivität** von älteren Mitarbeitern zu verbessern. Auf lange Sicht ist die Schaffung einer Strategie, die auf lebenslangem Lernen basiert, essentiell. Diese Strategie wird während der gesamten beruflichen Laufbahn auf die Bedürfnisse der Angestellten eingehen.

EPS



Mögliche Vorgehensweisen

- **Verbesserung der Arbeit und attraktivere Arbeitsbedingungen** – dies sind wichtige Faktoren, die Einfluss darauf haben, ob ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt bleiben. Mehr Teilzeitarbeitsplätze und Möglichkeiten flexibler Anpassung sind essentiell.
- **Förderung von "aktiv im Alter"**, durch angemessene Unterstützungsrahmen. Für viele ältere Menschen hängt die Fähigkeit zu arbeiten von vielen Faktoren ab, wie zum Beispiel kulturelle Aspekte, die mit ihrer Teilnahme am Arbeitsmarkt zusammenhängen, der Gesundheitszustand und die Möglichkeit qualitativ angemessen versorgt zu werden, sowie den Zugriff auf Beschäftigungsdienste.
- **Es ist auch wichtig, den Ausgleich der Geschlechter zu erwähnen.** Der niedrige Beschäftigungsindex älterer Menschen resultiert aus dem sehr niedrigen Index für ältere Frauen und Frauen allgemein. Das heißt, dass Handlungen, welche die Beschäftigungslücken zwischen Männern und Frauen verkleinern, für jede Strategie, die ältere Menschen zur Arbeit ermutigt, essentiell sind.

EPS



Untersuchungsergebnisse

- Um **effiziente Unterstützung** zu geben, muss sich bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern das **Bewusstsein** bezüglich der Notwendigkeit lebenslangen Lernens ändern
- Unternehmer müssen einen **attraktiven Anreiz** bekommen, ältere Mitarbeiter einzustellen
- Die **Verbindung von Unterstützung für Unternehmen und der Unterstützung von Arbeitnehmern** ist essentiell
- **Komplexe Handlungen** haben den besten Effekt
- **Unternehmer agieren zögerlich** innerhalb staatlicher Fürsorge

EPS



PROJEKTZIEL

- **Schaffung eines innovativen und aktiven Unterstützungssystems**, bestimmt für große Firmen und KMUs im Schiffbausektor und deren Mitarbeiter über 50.
- **HAUPTRESULTAT – MODELL EINES UNTERSTÜTZUNGSSYSTEMS, DAS HILFT, ARBEITSPLÄTZE FÜR ÜBER 50 JAHRE ALTE ANGESTELLTE IM SCHIFFBAUSEKTOR ZU ERHALTEN**
- **GRUNDBAUSTEINE DER VORGESCHLAGENEN LÖSUNG**
- Der Schulungsteil wurde in einer Gruppe von 600 Menschen getestet, basierend auf 11 Teilen
- Der Beratungsteil wurde in einer Gruppe von 600 Angestellten und 100 Führungskräften getestet
- Für den Teil, in dem das Bewusstsein geschaffen wird, benötigt man ca. 1000 Kandidaten
- Der Kommunikationsteil wurde unter 1300 Menschen getestet

EPS



Zusammenfassung

Innerhalb des EQUAL Projektes wurden viele Lösungen für die **Arbeitsplatzschaffung** erarbeitet. Jedoch machen es einige **gesetzliche Barrieren** schwierig, die erarbeiteten Konzepte zu realisieren

Eine wichtige Aufgabe ist die **Förderung guter Praktiken** beim Einstellen älterer Menschen, wobei auf eine **Bewusstseinsänderung** bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern abgezielt wird

Der **Ausschluss von Unterstützung für ältere Angestellte** aus der staatlichen Fürsorge ist ein **sehr wichtiger Punkt**

Die **Komplexität der Handlungen** innerhalb der verschiedenen Prioritäten sollte ein **wichtiges Kriterium** bei der Vergabe von Geldern aus EU-Fonds sein

Es ist **unabdinglich**, die **momentanen Veränderungen** auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten

EPS



Diskussionsthemen

Sehen Arbeitgeber die Notwendigkeit von Investitionen in die **Entwicklung von Arbeitnehmern** aus den Altersgruppen 45+/50+?

Wie bewerten Arbeitgeber die **Möglichkeit die Pflicht** wahrzunehmen, die **Verbesserung von Qualifikationen** für Arbeitnehmer zu erleichtern?

Was würde Arbeitgeber veranlassen, **mehr ältere Mitarbeiter** einzustellen?

Ist es unter den gegebenen Umständen richtig, das **Einstellen von ausländischen Arbeitnehmern** zu erleichtern?

Bewirken die vorgeschlagenen **Änderungen des Arbeitsgesetzes**, nach denen die **Entlassung von älteren Mitarbeitern** in rentenfähigem Alter erleichtert werden soll, einen **Anstieg der Beschäftigungszahlen**?

EPS



Europäischer Metallarbeiterbund

International Trade Union House (ITUH)
Boulevard du Roi Albert II, 5 (bte 10)
B-1210 Brussels
Phone.: +32.2.227.10.10
Fax: +32.2.217.59.63
E-mail: emf@emf-fem.org
Website: www.emf-fem.org

Community of European Shipyards' Associations

Rue Marie de Bourgogne 52-54
B-1000 Brussels
Phone: +32.2.230.27.91
Fax: +32.2.230.43.32
E-mail: info@cesa.eu
Website: www.cesa.eu