

Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten

eine Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit



Baden-
Württemberg



Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten

eine Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit

Vorwort von Berthold Huber Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

Mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung vom 19. Juni 2001 haben wir gute Voraussetzungen geschaffen, um in Sachen betriebliche Weiterbildung einen Schritt nach vorne zu tun. Weiterbildung braucht Rahmenbedingungen und verbindliche Ansprüche – diese haben wir durchgesetzt. Inwieweit der Tarifvertrag die Weiterbildungspraxis und die Möglichkeiten für die Beschäftigten tatsächlich verbessert, ist allerdings in erster Linie von der Umsetzung im Betrieb abhängig. Das ist mit großen Herausforderungen für die IG Metall, die Betriebsräte und die Vertrauensleute verbunden. Es gilt, den Tarifvertrag mit Leben zu füllen, auch weil die Qualifikation eine zunehmend wichtige Bedeutung für die Beschäftigten hat; sie entscheidet beispielsweise über Verdienst- und Entwicklungschancen, die Qualität der Arbeit und über die Beschäftigungsfähigkeit.

Die Broschüre richtet sich an Betriebsräte und Vertrauensleute. Sie soll dabei helfen, die berufliche Weiterbildung im Betrieb auf den Prüfstand zu stellen und daraus resultierende Herausforderungen zu formulieren:

- Was wird gemacht, was fehlt?
- Wie ist die bisherige Praxis zu bewerten?
- Woraus ergeben sich Handlungsansätze für Betriebsratsgremien?

Die Broschüre ist Teil einer Informationsreihe zur betrieblichen Weiterbildung. Weitere Handlungshilfen für Betriebsräte, z. B. zum Thema Mitarbeitergespräche, werden folgen. Ergänzende Materialien finden sich außerdem im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de>.

Ich wünsche bei der Lektüre viel Spaß und uns allen viel Erfolg bei der Gestaltung der betrieblichen Qualifizierungspraxis. Auf dass aus den Möglichkeiten, die der Tarifvertrag zur Qualifizierung bietet, Wirklichkeit wird.

Berthold Huber
Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

Redaktion

IMU-Institut (Sigrun Richter, Sylvia Stieler, Frank Iwer),
Martin Allespach (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg)

VisdP

Berthold Huber, IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

Gestaltung

Sabine Bucher, Karlsruhe

Druck

Druckerei Weinmann, Filderstadt

Oktober 2002

Inhaltsangabe

1. Zielsetzung der Broschüre	6	9. Begriffserklärungen	38
2. Grundsätzliche Anforderungen an die berufliche Weiterbildung	7	10. Literaturempfehlungen	40
Interne Organisation			
Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten		Praxisbezogener Fragebogen	41
Durchführung/Ablauf der Weiterbildung			
Bestandteile der betrieblichen Weiterbildung			
3. Arbeitsschritte der betrieblichen Weiterbildung	13		
4. Bedarfserhebung	15		
Wie wird der Qualifizierungsbedarf ermittelt?			
Wie könnte eine Bedarfsermittlung durch Beschäftigte aussehen?			
Anforderungen an das Gespräch zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs			
EDV-Unterstützung bei der Bedarfserhebung			
5. Programmerstellung	21		
Zielgruppengerechte Maßnahmenplanung			
Zugänglichkeit			
6. Überprüfung der Weiterbildung	24		
Vergleich von Kennzahlen			
Qualitätsbeurteilung			
Betrieblicher Weiterbildungsreport			
7. Handlungsempfehlungen	29		
BR-Klausur zum Thema Qualifizierung			
Sensibilisierung der Beschäftigten			
Analyse der Qualifizierungspraxis			
Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung			
I. Arbeitsblock: Verbesserung der Qualifizierungspraxis im Betrieb			
II. Arbeitsblock: Betriebsvereinbarung			
III. Arbeitsblock: Umsetzung der Betriebsvereinbarung			
8. Rechtsgrundlagen	33		

1. Zielsetzung der Broschüre

Lebenslanges Lernen, Ressource Wissen, Qualität durch Qualifizierung – mit Schlagworten wie diesen wird auf die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung aufmerksam gemacht. Für die Beschäftigten, aber auch für die Betriebe, ist Qualifizierung ein Instrument zur Sicherung der Arbeitsplätze. Mit dem **Tarifvertrag zur Qualifizierung** hat die IG Metall den rechtlichen Rahmen dafür geschaffen, dass alle Beschäftigten ihr Recht auf Weiterbildung einfordern können. Jetzt liegt es an den Beschäftigten und an den Betriebsräten, ihre Ansprüche zu formulieren und im betrieblichen Alltag durchzusetzen.

Die Broschüre ist als Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute gedacht. Die Arbeitsschritte einer – aus Sicht der Beschäftigten – „guten“ beruflichen Weiterbildung werden beschrieben. Zu den jeweiligen Textabschnitten gibt es Fragen, mit denen die Betriebsräte die Praxis im Betrieb beurteilen können. Diese sind im Anhang nochmals als Fragebogen zusammengefasst. Die Beantwortung der Fragen kostet zwar etwas Zeit, insbesondere dann, wenn BetriebsrätInnen sich zusammensetzen und die gegenwärtige Praxis im Team analysieren. Diese Vorgehensweise hat aber den Vorteil, dass ein vollständigeres Bild über die bisherige Praxis der beruflichen Weiterbildung im Betrieb entsteht und die gemeinsame Bewertung auf der Grundlage unterschiedlicher Perspektiven erfolgt. Durch das Gruppenergebnis wird deutlich, an welchen Stellen Verbesserungen ansetzen müssen und in welche Richtung sie gehen sollten.

Da die Weiterbildung, wie jede andere Disziplin auch, ihre eigene Sprache hat, werden die wichtigsten Fachbegriffe in Kapitel 9 kurz erklärt.

2. Grundsätzliche Anforderungen an die berufliche Weiterbildung

Eine umfassende berufliche Weiterbildung ist mehr als ein Angebot einzelner Seminare oder die Verfügbarkeit von Selbstlernprogrammen an Computern. Sie beginnt mit einer Bedarfserhebung und endet mit der Untersuchung, ob mit den Weiterbildungsmaßnahmen die beabsichtigten Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt wurden (Evaluation). An alle Arbeitsschritte gibt es jedoch grundsätzliche Anforderungen, die in diesem Kapitel einleitend dargestellt werden. Dabei geht es

- um die Einbindung der „beruflichen Weiterbildung“ in die Organisation des Betriebs,
- um die Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten
- und um die Durchführung der beruflichen Weiterbildung.

Interne Organisation

Personalplanung – ausgerichtet an der Unternehmensstrategie oder anderen Planungen untergeordnet?

Grundlegenden Einfluss auf die Weiterbildung hat der Stellenwert, die der Personalplanung (oder der Personalentwicklung) im Betrieb beigemessen wird. Im Idealfall steht Personalplanung gleichberechtigt neben anderen Planungen im Unternehmen, wie Investitions-, Produktions- oder Vertriebsplanung und wird an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Für den Betriebsrat und die Beschäftigten haben personalplanerische Maßnahmen Bedeutung für die Standort- und Arbeitsplatzsicherung, die Beschäftigtenentwicklung, Einkommen und Qualität des Arbeitsplatzes sowie für inner- (und über-) betriebliche Arbeitsmarktchancen. Allerdings ist es häufig so, dass Personalplanung eher als abgeleitete Maßnahme gesehen wird, die allein – und hier liegt das Problem – dazu dient, den sich aus anderen Planungen ergebenden Personalbedarf rechtzeitig zu decken.

- ? Wird die Personalplanung als eigenständige Planung an der Unternehmensstrategie ausgerichtet?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Die Bedeutung der Personalplanung und damit der Weiterbildung spiegelt sich auch in ihrer Stellung im Unternehmen wider. Weiterbildung kann als Aufgabe innerhalb der Personalverwaltung gesehen werden oder als Stabstelle, die direkt der Geschäftsleitung untersteht. Sie ist aber in jedem Fall eine Querschnittsaufgabe, die den ganzen Betrieb betrifft.

Neben der organisatorischen Einordnung muss auch die Zuständigkeit der Abteilung oder Stabsstelle geklärt werden: Ist jemand eindeutig mit der Weiterbildung befasst oder gehört diese Aufgabe „irgendwie“ zum Aufgabenbereich der Geschäftsleitung? Die „Weiterbildungsbeauftragten“ müssen über ein Zeitbudget verfügen, das sie zur Organisation der beruflichen Weiterbildung einsetzen können. Möglich wäre es auch, die Zuständigkeit einem paritätisch besetzten Ausschuss zu übertragen (wobei die Rechte des Betriebsrats gemäß dem BetrVG gewahrt bleiben müssen).

? Hat die Weiterbildung (oder die Personalplanung) einen eigenständigen Rang in der Unternehmensorganisation?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Ist jemand eindeutig für die Weiterbildung zuständig?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Wer ist das?

? Werden zur Organisation der Weiterbildung Ressourcen (Zeit, Personal, Geld, ggf. Sachausstattung, Räume) bereitgestellt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Was wird bereitgestellt?
Personal – Geld – Sachausstattung?

Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten

Die Weiterbildung im Betrieb sollte so organisiert sein, dass (möglichst auf Ebene der Geschäftsleitung) jemand dafür zuständig ist. Nur so können die Interessen der Weiterbildung im Betrieb durchgesetzt werden. Die Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten gehört zu den grundsätzlichen Anforderungen an eine betriebliche Weiterbildungsstrategie. Über die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte gemäß Betriebsverfassungsgesetz (vgl. Kap. 8) sollte der Betriebsrat als Vertretung der Beschäftigten vor allem bei den planenden (Bedarfserhebung und Programmerstellung, Kap. 4+5) und den kontrollierenden Arbeitsschritten (Kap. 6) beteiligt werden.

? Wird der Betriebsrat an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Beschäftigtengruppen, wie An- und Ungelernte, AusländerInnen, Teilzeitkräfte oder ältere Beschäftigte werden nur selten an der Weiterbildung beteiligt. Frauen sind verhältnismäßig oft in diesen Gruppen vertreten und haben daher schlechtere Chancen auf Weiterbildung als Männer. Einen hohen Stellenwert hat Weiterbildung fast nur als „Führungskräfteentwicklung“ oder „Nachwuchsförderung“. Hier schlägt sich die Sicht der Unternehmen nieder, dass nur in diejenigen Beschäftigten „investiert“ wird, deren Beschaffung auf dem Arbeitsmarkt als schwierig gilt. Aber: Alle Fachkräfte müssen heute ihre beruflichen Kenntnisse immer wieder auffrischen und erweitern, um neuen Anforderungen, wie beispielsweise der elektronischen Erfassung der Betriebsdaten, begegnen zu können. Das Gleiche gilt genauso für den Angestelltenbereich. Diese „Erhaltungsqualifizierung“ wird durch den **Tarifvertrag zur Qualifizierung** ausdrücklich als ständige Aufgabe der betrieblichen Weiterbildung angeführt. Davon sind auch An- und Ungelernte betroffen, die heute schon überproportional häufig arbeitslos sind. Deshalb ist es erforderlich, dass **alle** Beschäftigten gleichberechtigt an der Weiterbildung teilhaben können.

? Werden alle Beschäftigten an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Falls nicht:
- Welche Beschäftigtengruppen werden beteiligt?
- Welche bleiben bislang außen vor und warum?

Durchführung/Ablauf der Weiterbildung

Besonderes Augenmerk ist bei der Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten auf die Durchführung der Weiterbildung zu richten. Zunächst ist auf die Regelmäßigkeit oder Kontinuität der Weiterbildung zu achten. Eintagsfliegen bringen wenig. Gerade für das zur Zeit viel diskutierte lebensbegleitende Lernen und die Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen darf Weiterbildung keine einmalige Angelegenheit (oder gar Ausnahme) im Erwerbsleben sein, sondern muss regelmäßig erfolgen. Weiterbildungsbedarf besteht ständig: Neben der Anpassung ihrer Kenntnisse an den fortschreitenden technischen Wandel geht es für die Beschäftigten z. B. auch um den Aufbau von Kompetenzen zur Gestaltung ihrer Arbeitsumgebungen.

Damit kehren auch die Arbeitsschritte bei der Entwicklung der Weiterbildung, von der Bedarfsermittlung über die Planung und Durchführung von Maßnahmen bis zur Überprüfung der Ergebnisse (vgl. Kap. 6) regelmäßig wieder. Diese Abläufe müssen – wie auch die Zuständigkeiten – den Beschäftigten bekannt sein, damit sie ihre Belange jeweils zu den richtigen Zeitpunkten einbringen und – wie im Tarifvertrag vorgesehen – an der Bedarfsermittlung mitwirken können.

Neben einer klaren Zuständigkeit und einem geregelten Ablauf sollte bei allen Arbeitsschritten das Verfahren zur Konfliktlösung festgelegt sein. Die Zuständigkeit (wer ist AnsprechpartnerIn?) und das

Wissen über die Abläufe (bis wann ist meine Beschwerde sinnvoll?) erhöhen die Wirksamkeit von Einwänden.

Die Äußerungen der Beschäftigten können sich auf den gesamten Ablauf der beruflichen Weiterbildung beziehen: Von einem Zuwenig (oder Zuviel) an Weiterbildung bei der Bedarfserhebung über schlecht durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zu fehlenden Anwendungen des Gelernten im Arbeitsalltag.

? Erfolgt die berufliche Weiterbildung regelmäßig?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Ist den Beschäftigten der Verfahrensablauf bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Welche Arbeitsschritte umfasst die berufliche Weiterbildung bisher?

? Besteht ein Verfahren zur Konfliktlösung und ist es den Beschäftigten bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Welches Verfahren ist zur Konfliktlösung festgelegt?

Bestandteile der betrieblichen Weiterbildung

Weiterbildung wird zunächst mit dem Besuch von Seminaren oder von Fachtagungen verbunden, sie findet aber genauso im Prozess der Arbeit, beim Lesen von Fachbüchern bzw. Fachzeitschriften oder bei Gruppenbesprechungen statt. Dabei können manche Inhalte auch in verschiedenen Formen gelernt werden – beispielsweise kann zum Erlernen einer Software entweder ein externer Kurs besucht werden, mit einem Dozenten kann eine interne Weiterbildung veranstaltet werden oder aber die Beschäftigten erarbeiten sich die Kenntnisse mit einem Selbstlernprogramm oder

anhand eines Buches selbst. Diese Vielfalt erschwert sowohl die Auswahl von geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen als auch deren Erfassung, denn das eigenständige Lernen der Beschäftigten kann kaum nach Zeitaufwand (und Kosten) sowie nach den erreichten Inhalten ermittelt werden.

? Welche Formen der betrieblichen Weiterbildung werden angewandt?

- Seminare, Lehrgänge (intern/extern)
- Fachtagungen, Kongresse
- Gruppenbesprechungen (z. B. Qualitätszirkel, KVP)
- Weiterbildung am Arbeitsplatz (z. B. Selbstlernprogramme)
- Fachliteratur
- anderes

Unabhängig von der Form der Weiterbildung muss den Beschäftigten dafür Zeit und gegebenenfalls erforderliches Material zur Verfügung gestellt werden.

Diese Anforderungen sind an alle Arbeitsschritte der beruflichen Weiterbildung zu stellen. Insofern ist jeder Einzelschritt auf ihre Einhaltung hin zu prüfen. Außerdem erhöht es die Übersichtlichkeit und Transparenz, wenn diese Schritte nicht nur für den ganzen Betrieb, sondern für einzelne Bereiche, Segmente, Abteilungen etc. geprüft werden.

3. Arbeitsschritte der betrieblichen Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung besteht aus mindestens vier Arbeitsschritten:

- einer systematischen Erhebung des Weiterbildungsbedarfs bei allen Beschäftigten;
- der Erstellung eines daraus abgeleiteten Weiterbildungsprogramms (mit konkreten Maßnahmen, TeilnehmerInnen und Zeitangaben zur Durchführung);
- der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen und
- die Überprüfung der Maßnahmen im Hinblick auf die angestrebten Ziele.

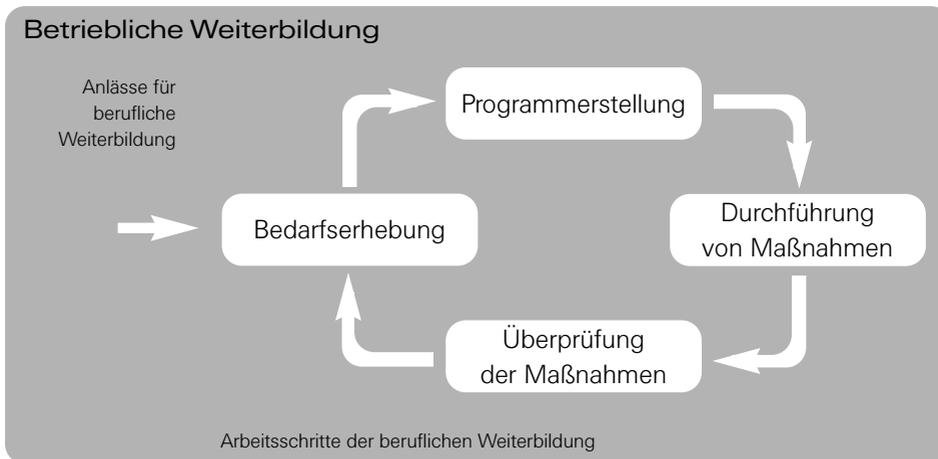
? Finden alle vier Arbeitsschritte einer umfassenden Weiterbildung statt?

vollständig teilweise gar nicht

? Welche Arbeitsschritte fehlen?

Einzelne dieser vier Arbeitsschritte werden in vielen Betrieben schon umgesetzt. Allerdings macht gerade die vollständige Anwendung aller vier – von der Bedarfserhebung bis hin zur Überprüfung der Ergebnisse – eine gute betriebliche Weiterbildung aus. Da dieser Ablauf auch kein einmaliges Ereignis, sondern jährliche Routine sein (oder werden) sollte, ergibt sich sogar ein Kreislauf, denn Ergebnisse der Überprüfung fließen in die nächste Bedarfserhebung und Programmerstellung ein.

Betriebliche Weiterbildung



Die vier Arbeitsschritte sollten regelmäßig wiederkehren. Als Zeitraum bietet sich das Geschäftsjahr an, denn der **Qualifizierungstarifvertrag** regelt für das Qualifizierungsgespräch, dass es einmal jährlich geführt werden sollte.

Die Abfolge kann allerdings nicht immer streng eingehalten werden: Stellt sich während einzelner Maßnahmen heraus, dass diese beispielsweise nicht ausreichend auf die Belange der Beschäftigten abgestimmt sind, muss das Weiterbildungsprogramm angepasst werden. Außerdem können sich im Laufe des Geschäftsjahres neue Anlässe für betriebliche Weiterbildung ergeben (wie die Einführung neuer Verfahren, neuer Maschinen oder neuer Produkte), die Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich machen.

? Findet die Abfolge der Arbeitsschritte regelmäßig – z. B. jährlich – statt?
 vollständig teilweise gar nicht

? Werden neue Anlässe für Qualifizierungen bei der betrieblichen Weiterbildung frühzeitig berücksichtigt?
 vollständig teilweise gar nicht

4. Bedarfserhebung

Wie wird der Qualifizierungsbedarf ermittelt?

In den Betrieben entscheiden heute meistens noch die direkten Vorgesetzten über Notwendigkeit und Teilnahme einzelner Beschäftigter an betrieblicher Weiterbildung. Sie entscheiden oft mehr oder weniger endgültig, wer zu welchen Bedingungen, in welchem Umfang und wann an welcher Qualifizierungsmaßnahme teilnimmt. Dadurch entscheiden sie im Endeffekt auch über Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungschancen der Beschäftigten. Neben dem aus ihrer Sicht bestehenden Qualifizierungsbedarf fließt auch ein bestehendes Weiterbildungsbudget – sofern vorhanden – in Entscheidungen ein.

? Wer ermittelt den Qualifizierungsbedarf?

? Gibt es ein Budget für die betriebliche Weiterbildung?

? Wie hoch ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung?

? Ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung auf einzelne Bereiche/Abteilungen aufgeteilt?

Der Betriebsrat hat zwar nach dem BetrVG Mitsprache und Mitbestimmung bei der betrieblichen Weiterbildung, ist aber heute oftmals nicht in der Lage, umfassende Bedürfnisse aller Beschäftigten in die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber einzubringen. Die Beschäftigten selbst werden in den seltensten Fällen systematisch zur Bedarfserhebung herangezogen.

Durch den **tarifvertraglichen Anspruch** der Beschäftigten auf ein Gespräch zur Qualifizierung und durch die Möglichkeit für die Beschäftigten, an der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mitzuwirken, bieten sich somit neue Chancen, die Interessen der Beschäftigten beim Thema betriebliche Weiterbildung stärker als bisher zu berücksichtigen. Dies setzt allerdings voraus, dass die

Beschäftigten selbst ihre inhaltlichen Ansprüche erkennen und auch anmelden.

Wie könnte eine Bedarfsermittlung durch Beschäftigte aussehen?

Q-Tipp: Die Beschreibung des Verfahrens TAB findet sich im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de>

Eine sinnvolle Variante für die Bedarfsermittlung durch Beschäftigte kann in Form einer Gruppenbesprechung oder eines Seminars erfolgen. Hierfür bietet sich das Verfahren der „subjektiven Tätigkeitsanalyse (STA)“ an, das an der Universität Zürich entwickelt wurde bzw. dessen Variante der „Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte (TAB)“ von der IG Metall. Die Gruppenbesprechung dauert ca. einen Tag und wird extern moderiert. Diese Methode bietet den Vorteil, dass in der Gruppe gemeinsam Ideen und Anregungen entwickelt werden und entsprechend für Weiterbildung motiviert werden kann. Außerdem wird der direkte Bezug zum Arbeitsbereich und zur Tätigkeit hergestellt. Die Beschäftigten erkennen bei diesem Vorgehen ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen in der betrieblicher Weiterbildung oftmals klarer als in Einzelgesprächen.

Im ersten Schritt beurteilen die Beschäftigten ihre aktuelle Arbeitssituation und ihre Arbeitstätigkeiten. Als nächstes ermitteln sie aufgrund beschriebener Tätigkeitsanforderungen ihre vorhandenen und ihre fehlenden Qualifikationen. Im Ergebnis steht der Qualifikationsbedarf aus Sicht der Beschäftigten fest. Individuelle Weiterbildungsbedürfnisse können ebenso einfließen wie z. B. Maßnahmen zur sozialen Kompetenz. Konkrete betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen können dann direkt vorgeschlagen und vereinbart werden.

Q-Tipp: Die Unternehmen beschreiben ihre Unternehmensziele oftmals in ihren Geschäftsberichten, in Präsentationen für Shareholder oder im Internet.

Neben den aktuellen Tätigkeitsanforderungen der Beschäftigten ist es notwendig, die Unternehmensziele und Strategien für die nächsten Jahre in die Bedarfsermittlung einzubeziehen. Die Fragen

- Wohin will sich der Betrieb entwickeln?
- Welche technischen und organisatorischen Neuerungen sind dafür erforderlich?

· Welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Qualifikation der Beschäftigten?

sind von entscheidender Bedeutung. Hier muss zusätzlich zu den aktuellen Anforderungen ermittelt werden, wohin die Reise gehen soll.

? Sind Unternehmensziele und Strategien bekannt?

? Wird daraus der Qualifikationsbedarf abgeleitet?

In den Gruppengesprächen bzw. Seminaren können die Unternehmensziele und die Anforderungen der Zukunft vorgestellt werden, so dass die Beschäftigten auch hierzu ihre Interessen im Sinne ihres Qualifikationsbedarfs formulieren können.

Eine weniger aufwendige Möglichkeit zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs besteht in einer Bedarfsabschätzung durch Fragebogen. Hier erhalten die Beschäftigten zur Vorbereitung auf die Einzelgespräche einen Fragebogen, der sie bei der Ermittlung ihres persönlichen Qualifizierungsbedarfs unterstützt.

Unabhängig davon, wie die Bedarfsermittlung durchgeführt wird, ist es von zentraler Bedeutung für die Beschäftigten, dass sie ihre individuelle Perspektive einbringen können. Hier sei nochmals darauf hingewiesen, dass der **Tarifvertrag zur Qualifizierung** von Erhaltungs-, Anpassungsqualifizierung und von Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung spricht. Es gilt also in jedem Fall, auch die individuellen Vorstellungen, z. B. von beruflicher Weiterentwicklung, im Rahmen des Qualifizierungsbedarfs zu ermitteln.

Im nächsten Schritt wird auf Basis des ermittelten Qualifizierungsbedarfs die betriebliche Weiterbildungsplanung erstellt (Einzelheiten zur Programmerstellung sind in Kapitel 5 beschrieben) und zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat verhandelt. Hierbei sollten auch weitergehende Forderungen des Betriebsrates in die

Verhandlungen einfließen. Denkbar ist beispielsweise, dass aus seiner Sicht bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte nötig sind, um andere Beschäftigte entlasten zu können (z. B. bei hohen Zeitguthaben). Es kann zu Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat über die Notwendigkeit individueller Weiterbildungsbedarf und den betrieblichen Belangen kommen. Dies umso mehr, wenn Kosten- und Budgetprobleme das Thema betriebliche Weiterbildung dominieren. Der Betriebsrat ist auch hier im Sinne lebenslangen Lernens gefordert, die Interessen der Beschäftigten einzubringen.

Anforderungen an das Gespräch zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Beschäftigte haben nach **§ 3.1 des Tarifvertrages zur Qualifizierung** Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber zur gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Hierfür sind entsprechende Schulungen aller Beteiligten erforderlich, die selbstverständlich vor der Durchführung der ersten Gespräche erfolgen müssen. Natürlich brauchen die Führungskräfte zur Durchführung dieser Gespräche entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen. Aber auch die Beschäftigten müssen für die Gespräche qualifiziert werden. Die häufig übliche Verteilung einer Informationsbroschüre, „Was ist bei Mitarbeitergesprächen zu beachten“ reicht allein zur Vorbereitung nicht aus.

? Sind alle Beteiligten für die Qualifizierungsgespräche gut vorbereitet?
 vollständig teilweise gar nicht

? Werden auch die individuellen Vorstellungen der Beschäftigten ermittelt?
 vollständig teilweise gar nicht

Q-Tipp: Rahmenbedingungen zur Vorbereitung und Durchführung der Qualifizierungsgespräche sollten in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Inhalte dieser Betriebsvereinbarung können unter anderem sein

Muster-Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ist im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de> zu finden

- Qualifizierungen für die Gespräche
- Häufigkeit der Gespräche
- Dauer, Lage, Ankündigungsfrist der Gespräche
- Formulare zur Dokumentation der Gespräche
- Wer spricht wann, wie lange und wo, mit wem?
- Konfliktregelungen
- Hinzuziehung von Betriebsräten zu Gesprächen

? Gibt es eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung?

? Sind Rahmenbedingungen für die Qualifizierungsgespräche in der Betriebsvereinbarung geregelt?
 vollständig teilweise gar nicht

? Gibt es andere Betriebsvereinbarungen, in denen spezielle Qualifizierungsansprüche geregelt sind (z. B. zu Gruppenarbeit oder SAP etc.)?

? Welche Betriebsvereinbarungen sind das?

EDV-Unterstützung bei der Bedarfserhebung

In vielen Betrieben ist die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs mittels EDV-Systemen denkbar. Obwohl die IG Metall die ausschließliche Nutzung dieser Systeme zur Personalabrechnung und nicht zur Personalinformation favorisiert, spricht einiges für ihre Nutzung zur Erfassung (nicht zur Erhebung) des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs. Auszuschließen ist, dass hiermit die Gespräche zur Bedarfserhebung durch die Beschäftigten ersetzt werden. Allerdings wird

je nach Betriebsgröße die systematische Verarbeitung und Aufbereitung der Datenmenge ohne EDV-Unterstützung nicht möglich sein. Auch der Betriebsrat benötigt für den Aushandlungsprozess Informationsgrundlagen. Wichtig ist, die durchaus nach wie vor bestehenden Risiken für die Beschäftigten einzugrenzen (z. B. Datenschutz). Beispielsweise muss ein Beschäftigtenprofilabgleich bei der Besetzung von neuen oder freierwerdenden Stellen verhindert werden. Hier ist es notwendig, dass der Betriebsrat mittels einer entsprechenden Betriebsvereinbarung regelt, was zulässig und was ausgeschlossen ist. Außerdem müssen Reklamationsansprüche der Beschäftigten und Regelungen zum Datenschutz vereinbart werden.

? Gibt es EDV-Systeme, mit denen der Qualifizierungsbedarf erfasst werden kann?
 vollständig teilweise gar nicht

? Welche sind das?

? Muss die bestehende Betriebsvereinbarung ergänzt/erneuert werden?
 vollständig teilweise gar nicht

5. Programmerstellung

Zielgruppengerechte Maßnahmenplanung

Bereits bei der Erstellung des Weiterbildungsprogramms kommt es darauf an, die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend für unterschiedliche Beschäftigte bzw. unterschiedliche Zielgruppen zu planen bzw. auszuwählen. (**Qualifizierungstarifvertrag § 3.2**). Das bedeutet z. B.:

- Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte mit Kindern dürfen z. B. nicht in den Schulferien liegen bzw. müssen die täglichen Kinderbetreuungszeiten (Öffnungszeiten Hort/Tagheim) berücksichtigen.
- Bei Qualifizierungsmaßnahmen für Un- und Angelernte bzw. andere lernungewohnte Beschäftigte sollte der Praxisbezug besonders groß sein. Theorie lernen fällt leichter, wenn Theorie und Praxis verbunden werden (z. B. arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen).
- Frauen in Familienverantwortung bevorzugen oft eher eine betriebsnahe Qualifizierung, damit die Familienversorgung weiterhin gewährleistet ist.
- Für ausländische Beschäftigte müssen unter Umständen erst noch Sprachkurse angeboten werden.
- Ältere Beschäftigte haben andere Anforderungen als junge Hochschulabsolventen.

Die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse bereits bei der Programmplanung erleichtert den Beschäftigten die Entscheidung für eine Qualifizierungsmaßnahme.

? Werden unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigt?
 vollständig teilweise gar nicht

In diesem Zusammenhang sollte auch geprüft werden, inwieweit innerbetriebliche Einrichtungen für die berufliche Erstausbildung zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können.

? Sind innerbetriebliche Einrichtungen vorhanden, die für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können – wenn ja, welche?

Zugänglichkeit

Eine wichtige Frage ist auch, welche Chance die einzelnen Beschäftigten überhaupt haben, an das angebotene Weiterbildungsprogramm des Betriebs zu gelangen. Gibt es eine Übersicht über mögliche Weiterbildungen? Werden die Weiterbildungsangebote betriebsintern veröffentlicht? Und welchen Zugang dazu haben die Beschäftigten? Liegt diese Broschüre vielleicht nur bei den Vorgesetzten im Schreibtisch, im Personalbereich bzw. beim Betriebsrat aus oder bekommen sie alle Beschäftigten z. B. mit der Lohn-/ Gehaltsabrechnung zugeschickt? Ist das Angebot über Intranet abrufbar, und wie ist dann der Zugang für Beschäftigte ohne PC gewährleistet bzw. können diese Beschäftigten damit umgehen?

? Gibt es Infos/Broschüren mit dem Weiterbildungsprogramm des Betriebes?

? Wie kommen die Beschäftigten an das Qualifizierungsprogramm?

? Besitzen alle Beschäftigten diese Broschüre/Infos?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Ein weiteres Handlungsfeld liegt in der Regelung der Anmeldeformalitäten. Reicht es beispielsweise aus, wenn Beschäftigte ihr Interesse an einer bestimmten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme bei ihrem Vorgesetzten mündlich anmelden oder gibt es im „Weiterbildungsprogramm des Betriebs“ (Broschüre oder Intranet) ein entsprechendes Anmeldeformular, das die Interessierten dann direkt an die für die Weiterbildung verantwortliche Stelle und den Betriebsrat schicken können? Abgesehen davon, dass die vereinbarten Maßnahmen im Qualifizierungsgespräch schriftlich doku-

mentiert werden müssen, ist die schriftliche Anmeldung auf jeden Fall sinnvoller, weil sich z. B. der Betriebsrat dadurch früher in eventuelle Konflikte einschalten kann.

? Wie erfolgt die Anmeldung zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen?

6. Überprüfung der Weiterbildung

Zum Abschluss von Weiterbildungsmaßnahmen oder eines Weiterbildungsprogramms stellt sich die Frage, ob die Beschäftigten und der Betrieb daraus einen Nutzen ziehen konnten. Sowohl bei einzelnen Maßnahmen als auch beim gesamten Weiterbildungsprogramm ist zu untersuchen, ob die beabsichtigten Ziele erreicht wurden, ob die gewählten Maßnahmen zur Vermittlung der benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten geeignet waren. Dabei kann der Nutzen nicht nur auf das Kriterium „Geld“ eingeschränkt werden. Für die Beschäftigten und den Betriebsrat ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Beschäftigungssicherung ebenso wichtig. Insofern ist die Frage nach dem Nutzen recht umfangreich und Antworten lassen sich nur durch eine Mischung mehrerer Methoden finden.

Vergleich von Kennzahlen

Q-Tipp: Mit Kennzahlen werden messbare Merkmale wiedergegeben, die besonders gut für Vergleiche zwischen Unternehmen, Abteilungen, Beschäftigtengruppen oder für Zeitvergleiche geeignet sind. Allerdings sind im Bereich der Weiterbildung nur wenige Kennzahlen direkt aussagefähig.

Beim Kennzahlenvergleich sollten Angaben zum Zeit- und Geldaufwand immer erläutert werden:
Was zählt alles zur Weiterbildung?
Interne und externe Schulungen, Tagungsbesuche, Teamsitzungen?

Was ist in den Kosten enthalten?
Personalkosten der TeilnehmerInnen und ggf. für interne AusbilderInnen, Anlage- und Materialkosten, Seminar- und Tagungsgebühren, sonstige Kosten (Lehrmaterial, Prüfungsgebühren, Fahrtkosten)

- Höhe der Weiterbildungsausgaben
Anschaulicher als der Betrag selbst ist z. B. die Höhe der Ausgaben je Beschäftigten (laut einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln haben die Unternehmen der deutschen Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2000 je MitarbeiterInnen ca. 1.200 € für Lehrgangsggebühren, Reisekosten und Lohnfortzahlung ausgegeben) oder ihr prozentualer Anteil an den gesamten Personalaufwendungen (Angaben schwanken hier zwischen 0,5% – ausschließlich der Lohnkosten – bis 2,8%– einschließlich der Lohnkosten – für die WeiterbildungsteilnehmerInnen, vgl. Heidemann 1999: 25).
Die Höhe der Weiterbildungsausgaben sollte im Zeitvergleich ´steigen, z. B. entsprechend den Tarifierhöhungen.

- Weiterbildungszeit (-tage, -stunden)
Wie bei den Ausgaben wird die Zeit erst dann zu einem anschaulichen Vergleichskriterium, wenn sie beispielsweise zur Zahl der Beschäftigten oder zur gesamten Arbeitszeit ins Verhältnis gesetzt wird. Angaben für einen überbetrieblichen Vergleich gibt es hier kaum.
- Anteil der Beschäftigten, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben
Idealerweise sollten alle Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, aber bisher wird das wohl in den wenigsten Unternehmen erreicht. Nach Angaben aus dem Geschäftsbericht kommt Porsche 2000/2001 auf 92 %, Mannesmann 1998 auf 62 % und die Robert Bosch GmbH 1992 auf 68 %.

Q-Tipp:
Um den Qualifizierungsstand aller MitarbeiterInnen zu erfassen, könnten alle Weiterbildungen im individuellen „Quali-Pass“ dokumentiert werden.

- Qualifikationsstruktur
Die Arbeitgeber melden regelmäßig zum 30.6. Daten zu den Beschäftigten an die Sozialversicherungsträger. Dabei wird auch der Qualifikationsstand weitergegeben: Beschäftigte mit Haupt-/Realschulabschluss ohne Berufsausbildung, mit Haupt-/Realschulabschluss und Berufsausbildung, Abitur ohne Berufsausbildung, Abitur mit Berufsausbildung, Fachhochschulabschluss, Hochschulabschluss und diejenigen mit unbekanntem Abschluss. Im Zusammenhang mit der Qualifikation wäre eventuell auch die Altersstruktur (Lebensalter und Dienstjahre) interessant, weil dies Hinweise auf Nachfolgeprobleme geben kann.

In vielen Bereichen werden Kennzahlen für einen überbetrieblichen Vergleich genutzt (Benchmarking), nur bei der Weiterbildung ist das bislang nicht Praxis und auch nicht ganz einfach zu realisieren. Zum einen gibt es nur wenige veröffentlichte Angaben, zum anderen unterscheidet sich der Weiterbildungsbedarf schon bei Betrieben einer Branche stark. Sie eignen sich besser, um betriebsintern die gerechte Verteilung der Weiterbildung an alle Beschäftigten zu überprüfen. Mit vier Kennzahlen (Weiterbildungsaufwand je Beschäftigten, Anteile Weiterbildung an der Arbeitszeit, Weiterbildungs-

Q-Tipp:
Muster für Kennzahlenbögen gibt's im Internet:
<http://www.berufsbildung.igm.de>

zeit je Beschäftigten, Qualifikationsstruktur) kann für mehrere Betriebe eines Unternehmens, Abteilungen, Produktlinien und für Beschäftigtengruppen (Frauen und Männer, Angestellte und ArbeiterInnen, AusländerInnen, ältere Beschäftigte, Vollzeit-, Teilzeitbeschäftigte) die Verteilung der Weiterbildung wirksam untersucht werden.

? Werden regelmäßig Kennzahlen zur Weiterbildung ausgewertet?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Welche Kennzahlen werden verwendet?

Qualitätsbeurteilung

Q-Tipp:
Qualitätskriterien für die Weiterbildung finden sich in der Checkliste für betriebliche Weiterbildung, die beim Bundesinstitut für Berufsbildung erhältlich ist (www.bibb.de)

Die Qualität der Weiterbildung im Unternehmen und einzelner Maßnahmen lässt sich nicht durch Kennzahlen, sondern nur durch die Befragung der Beschäftigten ermitteln. Zur Organisation der Weiterbildung sollte regelmäßig danach gefragt werden,

- ob das Angebot aus Sicht der Beschäftigten in ausreichendem Umfang und zu den richtigen Themen erfolgt,
- ob die Durchführung z. B. in Bezug auf Lernorte, -zeiten und Materialien/Methoden die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt und
- ob das Gelernte auch im Arbeitsalltag angewandt werden kann und nicht durch Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz (z. B. Ausstattung, Zeitmangel) behindert wird.

Diese Befragung der Beschäftigten sollte regelmäßiger Bestandteil der Überprüfung werden. Bei mehrtägigen Weiterbildungsmaßnahmen sollte in jedem Fall eine Rückmeldung von den TeilnehmerInnen eingeholt werden. Außerdem könnte mit etwas zeitlichem Abstand, z. B. beim Qualifizierungsgespräch, noch mal gefragt werden, ob das Gelernte angewandt werden kann.

? Findet eine regelmäßige Befragung der Beschäftigten zur Qualität einzelner Weiterbildungsmaßnahmen statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Zur Erfolgsbeurteilung sollten vorher die Ziele definiert werden, die mit der Weiterbildung bzw. mit einzelnen Maßnahmen erreicht werden sollten. So besteht eine gemeinsame Bewertungsgrundlage zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.

? Werden vorab Erfolgskriterien der Weiterbildung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. Vorgesetzten vereinbart?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Betrieblicher Weiterbildungsreport

Ein sinnvolles Instrument, um die betriebliche Weiterbildung zum Thema zu machen, kann auch die jährliche Berichterstattung durch die Geschäftsleitung sein. Der Tarifvertrag zur Qualifizierung verpflichtet den Arbeitgeber (§ 3.2), mindestens einmal jährlich die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat zu beraten. Ein Teil dieser Beratung könnte ein „Betrieblicher Weiterbildungsreport“ sein, bei dem der Qualifizierungsbedarf, die Maßnahmen und insbesondere die Ergebnisse von Qualifizierungen des letzten Jahres dargestellt werden.

Der Weiterbildungsreport sollte sowohl Aussagen zum Umfang als auch zu inhaltlichen Themen machen, z. B.

- in welchem Umfang und zu welchen Themen im letzten (Geschäfts-) Jahr Weiterbildungsbedarf bestand und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden,
- wie sich die Qualifizierungsmaßnahmen auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen verteilen und wie deren besonderer Bedarf berücksichtigt wurde,
- was gut und was schlecht lief,

- welche Unternehmensziele für das nächste (Geschäfts-) Jahr bestehen und welche Auswirkungen sie auf den Qualifikationsbedarf haben.

In zusammengefasster Form sollten auch die Beschäftigten diese Informationen über den aktuellen Stand der betrieblichen Weiterbildung erhalten, z. B. in Betriebs- oder Abteilungsversammlungen oder durch Infoblätter.

7. Handlungsempfehlungen

BR-Klausur zum Thema Qualifizierung

Als Einstieg in die konkrete Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags empfehlen wir eine Arbeitstagung des Betriebsrates zur Zielsetzung und Festlegung seiner Strategie. Außerdem muss eine detaillierte Arbeits- und Zeitplanung erarbeitet werden.

Sensibilisierung der Beschäftigten

Q-Tipp: Um die Beschäftigten von Anfang an in die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages einzubeziehen und sie für das Thema entsprechend zu sensibilisieren, empfiehlt es sich, zusätzlich zu den üblichen Formen (Betriebs- und Bereichsversammlungen, Infobriefe, Vertrauensleuteinformationen u. a.) eine erste Beschäftigtenbefragung (kurzer schriftlicher Fragebogen, z. B. wie wichtig ist Qualifizierung, mit seitheriger Praxis zufrieden, was könnte verbessert werden ...) durchzuführen.

Ein Beispiel zur Beschäftigtenbefragung findet sich unter <http://www.berufsbildung.igm.de>

Analyse der Qualifizierungspraxis

Die Beschäftigtenbefragung dient neben der Sensibilisierung auch der Bewertung der heutigen betriebsüblichen Qualifizierungspraxis. Der Betriebsrat muss außerdem für sich analysieren, wie die derzeitige Qualifizierungspraxis im Betrieb aussieht und wie er sie aus seiner Sicht bewertet. Hierzu dient die vorliegende Broschüre als Einstieg. Durch die Beantwortung der im Text gestellten Fragen lassen sich Schwachstellen der derzeitigen Praxis der betrieblichen Weiterbildung ausfindig machen. Hieraus abgeleitet kann der Betriebsrat dann seine Vorstellungen zur zukünftigen Qualifizierungspraxis entwickeln. Sobald der Betriebsrat seine Vorstellungen konkret entwickelt hat, sollte er sie wieder mit den Beschäftigten abstimmen und diskutieren. Da die Mitwirkung der Beschäftigten im Tarifvertrag ausdrücklich vorgeschrieben ist, muss unter Umständen auch

der Betriebsrat seine bisherige Informationspolitik überdenken und neu gestalten.

Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung

Q-Tipp: Sollte aufgrund des 2001 abgeschlossenen Tarifvertrages zur Qualifizierung noch keine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung abgeschlossen sein, so muss dies nachgeholt werden.

Muster-Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ist im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de> zu finden

Empfehlenswert ist, auf Basis dieser Betriebsvereinbarung für die Umsetzung mit der Geschäftsleitung eine exemplarische Herangehensweise zu vereinbaren. Dies können beispielsweise Testphasen sein, bei denen bestimmte betriebliche Vorgehensweisen erprobt werden. Die Erfahrungen können dann durch Geschäftsleitung und Betriebsrat – unter Einbeziehung der Beschäftigten – ausgewertet und – wenn sinnvoll – zukünftig bei der Weiterbildungspraxis für alle Beschäftigten umgesetzt werden.

Zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung hilft die folgende Checkliste:

I. Arbeitsblock: Verbesserung der Qualifizierungspraxis im Betrieb

1. Qualifizierungspraxis im Betrieb bewerten (z. B. mit Q-Tipps oder mit einer Befragung der Beschäftigten).
2. Ggf. Benennung eines Weiterbildungsausschusses (oder zumindest eines/einer Weiterbildungsbeauftragten) im Betriebsrat.
3. Klären, wer auf Arbeitgeberseite für die Weiterbildung zuständig ist.

II. Arbeitsblock: Betriebsvereinbarung

1. Beschäftigte über den Tarifvertrag zur Qualifizierung (z. B. mit dem Infoblatt der IG Metall) und die geplante Betriebsvereinbarung informieren.
2. Entwurf für eine Betriebsvereinbarung erstellen (Muster unter <http://www.berufsbildung.igm.de>) mit folgenden Bestandteilen:
 - Geltungsbereich,
 - Zielsetzung,
 - Qualifizierungsgespräche,
 - Konfliktlösung,
 - Betrieblicher Bildungsplan,
 - Durchführung von Maßnahmen,
 - Evaluation der Weiterbildung.
3. Betriebsvereinbarung verhandeln.
4. Betriebsvereinbarung abschließen
Außerdem wäre zu regeln:
 - Wiedereinstellung nach einer persönlichen Weiterbildung („Aufhebungsvertrag mit Wiedereinstellung gemäß § 5 TV Qualifizierung“, Muster unter <http://www.berufsbildung.igm.de>)
 - ggf. ergänzende Vereinbarungen zu Auswahlrichtlinien zu § 3 (6) Qualifizierungs-Tarifvertrag (Beschäftigte unter besonders einschränkenden Arbeitsbedingungen).
5. Beschäftigte über den Abschluss der Betriebsvereinbarung(en) informieren.

6. Benennung der BR-Mitglieder und StellvertreterInnen der paritätischen Kommission.

III. Arbeitsblock: Umsetzung der Betriebsvereinbarung

1. Information und Schulung der Beschäftigten und der Vorgesetzten für das Qualifizierungsgespräch.
2. Durchführung des Qualifizierungsgesprächs mit allen Beschäftigten.
3. Beratung des Qualifizierungsbedarfs mit dem Arbeitgeber (Ergebnisse aus den Qualifizierungsgesprächen, ergänzt mit Bildungsbedarf z. B. aus Investitionen) unter besonderer Berücksichtigung von Frauen, älteren Beschäftigten, An-/Ungelernten und Beschäftigten in Elternzeit oder Teilzeit (nach § 96.2 BetrVG) Einbringen eigener Vorstellungen zum Qualifizierungsbedarf durch den Betriebsrat (Initiativrecht nach § 96 BetrVG)
4. Frühzeitige Beratung der Bildungsplanung für das laufende bzw. das kommende Geschäftsjahr mit dem Arbeitgeber.
5. Information der Beschäftigten und Diskussion über die Bildungsplanung.
6. Dokumentation der Qualifizierungsmaßnahmen.
7. Evaluation der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen bzw. des Weiterbildungsprogramms unter Beteiligung der Beschäftigten.

Vorschlag: jährlicher Bildungsbericht durch den Arbeitgeber, Information der Beschäftigten.

8. Rechtsgrundlagen

Der Betriebsrat hat auf Basis des **Betriebsverfassungsgesetzes** vielfältige Möglichkeiten, sich in das Thema Qualifizierung und berufliche Weiterbildung im Betrieb einzuschalten. Im neuen BetrVG wurden 2001 die **Beteiligungsrechte** des Betriebsrats im Bereich der beruflichen Weiterbildung und der Personalplanung in einigen Punkten erweitert:

§ 80 BetrVG Allgemeine Aufgaben (Abs. 1, Nr. 8 – neu): Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern. Gemäß Abs. 2 muss der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unterrichten.

Die Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers über geplante bauliche Änderungen sowie Änderungen von Anlagen, Arbeitsverfahren oder Arbeitsplätzen besteht gemäß **§ 90 BetrVG**. Diese Änderungen wirken sich in vielen Fällen auf den Qualifizierungsbedarf aus.

§ 92 BetrVG Personalplanung: Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat über die Personalplanung und die sich daraus ergebenden Maßnahmen der Berufsbildung rechtzeitig und umfassend informieren. Der Betriebsrat hat ein **Vorschlagsrecht** für Einführung und Durchführung (neu) einer Personalplanung.

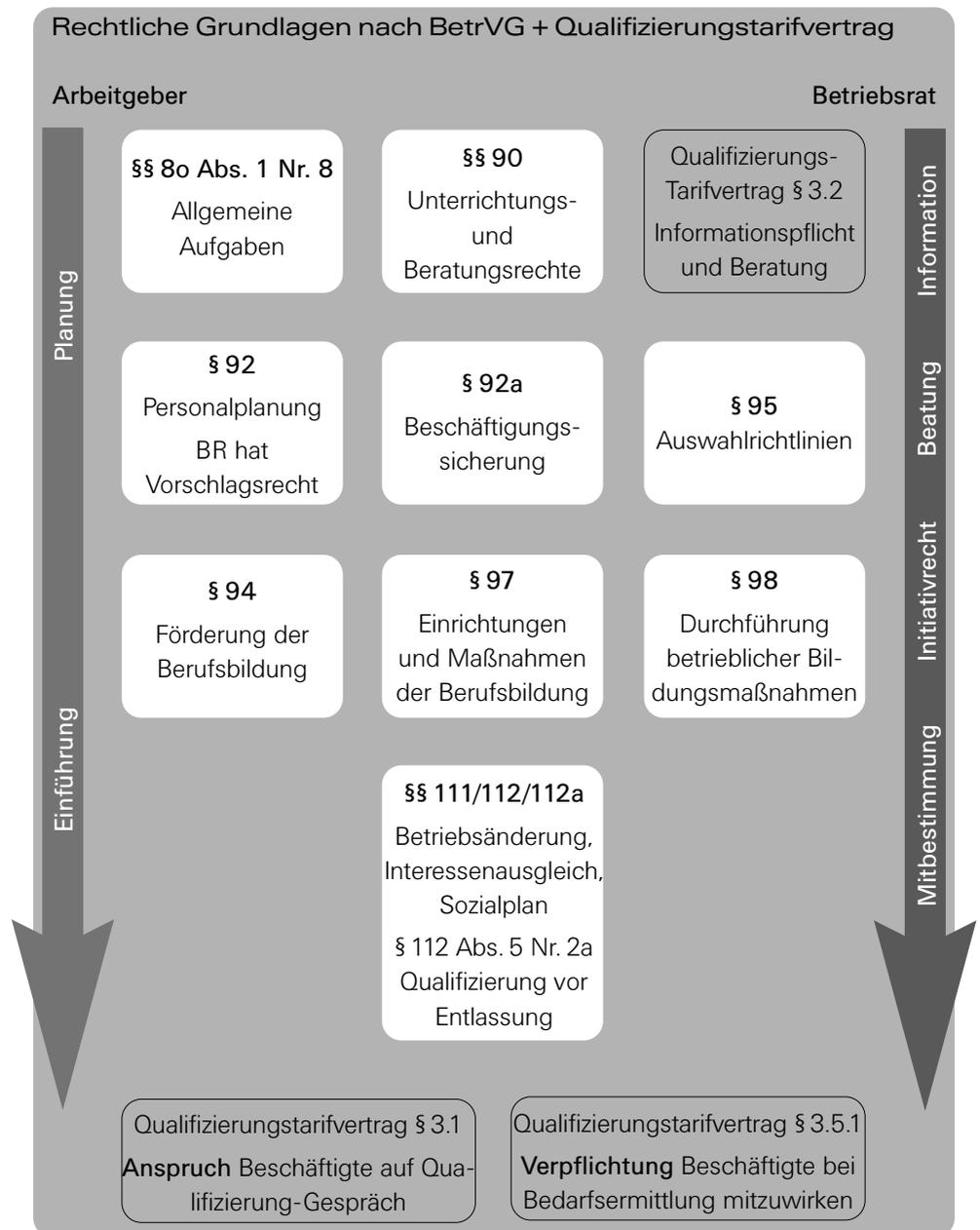
§ 92a BetrVG Beschäftigungssicherung. Der Betriebsrat hat das Recht, dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu unterbreiten. Diese Vorschläge können sich neben einigen anderen auch auf die Qualifizierung von ArbeitnehmerInnen beziehen. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge mit dem Betriebsrat beraten und im Falle der Ablehnung begründen (in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten schriftlich).

Gemäß **§ 96 BetrVG Förderung der Berufsbildung** hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats neuerdings den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu hat der Betriebsrat **Vorschlagsrecht**.

§ 97 BetrVG Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung räumt dem Betriebsrat jetzt in Abs. 2 unter bestimmten Voraussetzung (Tätigkeit der Beschäftigten ändert sich, weil der Arbeitgeber Änderungen von technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen plant und die beruflichen Kenntnisse nicht mehr zur Erfüllung der Aufgaben ausreichen) ein volles **Mitbestimmungsrecht** und somit auch das **Initiativrecht** bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung ein. Eine bestimmte Qualifizierungsmaßnahme kann dadurch ggf. auch gegen den Willen des Arbeitgebers durch ein Einigungsstellenverfahren durchgesetzt werden.

Unverändert steht dem Betriebsrat nach **§ 98 BetrVG** bei der **Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen** ein volles Mitbestimmungsrecht zu, das ggf. auch durch Anrufung der Einigungsstelle durchgesetzt werden kann.

Außerdem hat der Betriebsrat Möglichkeiten, sich in Fällen der **§§ 111/112 /112a BetrVG** (Betriebsänderung, Interessenausgleich, Sozialplan) auch dem Thema berufliche Weiterbildung anzunehmen. Mit der Änderung des BetrVG hat der Ansatz „**Qualifizierung vor Entlassung**“ für die Gestaltung von Sozialplänen Eingang in den § 112 Absatz 5 Nr. 2a gefunden.



Weitere Möglichkeiten für den Betriebsrat, sich beim Thema Qualifizierung einzubringen, bietet der **Qualifizierungs-Tarifvertrag** vom 19.06.2001.

Der Tarifvertrag unterscheidet in betriebliche (§ 2) und persönliche (§ 5) Weiterbildung.

Bei der betrieblichen Weiterbildung wird erstmals ausdrücklich zwischen

- Erhaltungsqualifizierung
- Anpassungsqualifizierung
- Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung

unterschieden.

Beschäftigte haben nach § 3.1 den **Anspruch** auf ein regelmäßiges **Gespräch** mit dem Arbeitgeber zur gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Über die Rahmenbedingungen und Einzelheiten der vorgesehenen Qualifizierungsgespräche kann eine **Betriebsvereinbarung** abgeschlossen werden.

§ 3.2 verpflichtet den Arbeitgeber, den Betriebsrat über den Qualifizierungsbedarf und vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen (auf Basis der Qualifizierungsgespräche aus § 3.1) zu informieren und mindestens einmal jährlich mit ihm über die Umsetzung zu beraten. Es können spezielle Qualifizierungsprogramme für An- und Ungelernte vereinbart werden.

§ 4 gibt ein Verfahren zur Lösung von Konflikten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber vor.

§ 5 des Tarifvertrages zur Qualifizierung regelt die **persönliche Weiterbildung**. Beschäftigte haben (nach fünf Jahren Betriebszugehörigkeit) einen **Anspruch auf Freistellung** (Voll- oder Teilzeit) für weitergehende Qualifizierungsmaßnahmen. Grundsätzlich muss

persönliche Weiterbildung dafür geeignet sein, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben. Diese Bedingung gilt unabhängig von der aktuellen Beschäftigungssituation.

Q-Tipp:
Informationen und
Kontakt zur Agentur
im Internet unter
<http://www.berufsbildung.igm.de>

Im Sinne der Zielsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung haben die Tarifvertragsparteien eine gemeinsame **Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung** gegründet. Die Aufgaben der Agentur sind in § 6 beschrieben. So ist sie unter anderem dafür zuständig

- **Unternehmen und Betriebsräte** über das Angebot, die Durchführung und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen zu **beraten**. Dies gilt besonders für kleine und mittlere Unternehmen,
- **Qualitätsstandards** für betriebliche Weiterbildung zu entwickeln und die Qualität von Weiterbildungseinrichtungen und -maßnahmen zu begutachten und zu zertifizieren und
- im **Konfliktfall** in der paritätischen Kommission bzw. zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zur **Entscheidung beizutragen**; das bedeutet, ein Vertreter der Agentur wird mit Stimmrecht hinzugezogen.

9. Begriffserklärungen

Im Bereich der beruflichen Weiterbildung werden sehr viele ähnliche, aber eben auch leicht unterschiedliche Begriffe verwendet. Die wichtigsten werden hier kurz erklärt:

Bildung kann unterschieden werden in berufliche oder nicht-berufliche Bildung (z. B. künstlerisch, musisch). Der Qualifizierungstarifvertrag unterscheidet bei der beruflichen Bildung außerdem die **betriebliche** und die **persönliche** Weiterbildung.

Berufliche Bildung – in Deutschland – besteht aus der **(Erst-) Ausbildung** von Jugendlichen und der **Weiterbildung** von Berufstätigen oder Arbeitslosen.

Im *Betriebsverfassungsgesetz* wird der Begriff „**Betriebliche Berufsbildung**“ verwendet. Er wird weit ausgelegt: „Der Begriff soll alle Maßnahmen erfassen, bei denen gezielt bzw. in systematischer Form Fähigkeiten vermittelt werden, die der Ausfüllung eines Arbeitsplatzes oder für eine berufliche Tätigkeit dienen. Dazu zählen regelmäßig alle Maßnahmen der betrieblichen Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung sowie die Umschulung und Wiedereingliederung, die vom Betrieb oder in seinem Auftrag durchgeführt werden.“ (BAG vom 5.1.1985 – 1 ABR 49/83)

Fortbildung bezeichnet die Verbesserung des bisherigen Wissensstandes. Oft sind es Bildungsmaßnahmen, die auf den beruflichen Aufstieg abzielen (Meister, Fachwirte, etc.).

Weiterbildung bezieht sich darauf, dass der bestehende Wissensbestand erweitert wird, dass etwas Neues dazukommt.

Umschulung ist quasi eine Mischung aus einer beruflichen (Erst-) Ausbildung und der Anpassungsfortbildung, indem Beschäftigte auf ein neues Berufsbild umgeschult werden.

Qualifizierung spiegelt eher eine arbeitsorganisatorische, ökonomische Betrachtung wider. Dahinter steht die Frage, ob Beschäftigte mit ihrem Wissensstand für bestimmte Tätigkeiten geeignet sind.

Der *Tarifvertrag zur Qualifizierung* unterscheidet **Erhaltungsqualifizierungen** (die Aktualisierung des Wissens aus dem jeweiligen Aufgabengebiet der Beschäftigten), **Anpassungsqualifizierung** (Anpassung an den technischen und organisatorischen Wandel, veränderte Anforderungen im Aufgabengebiet) und **Qualifizie-**

rung zur beruflichen Weiterentwicklung (insbesondere zur Übernahme höherwertiger Arbeitsaufgaben).

(Handlungs-)Kompetenz ist eine Erweiterung des Wissensbegriffs. Allein Kenntnisse, beispielsweise über PC-Programme, reichen nicht immer zu deren Anwendung aus, vielmehr muss die Handlungsbereitschaft und die Handlungsmöglichkeit dazukommen. Dieses Zusammenspiel wird mit dem Begriff (Handlungs-)Kompetenz bezeichnet.

Personalplanung dient dem Zweck, dass kurz-, mittel- und langfristige die im Unternehmen benötigten Beschäftigten in der erforderlichen Menge und mit der benötigten Qualifikation bereitstehen. Die **Personalentwicklung** schließt dabei Maßnahmen ein, die der Fortbildung und Entwicklung der MitarbeiterInnen dienen.

Selbstlernen (auch informelles Lernen): Weiterbildung kann nach dem Zweck (z. B. berufliche und nicht-berufliche oder Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung) und nach ihrer Form unterschieden werden. Insbesondere beim lebensbegleitenden Lernen wird dabei auf das Selbstlernen gesetzt, also die selbstständige Weiterbildung durch Fachliteratur, Lernprogramme, Fernsehsendungen oder ähnlichem. Im Gegensatz zu formellen Lernformen, wie dem Besuch von Seminaren, wird der Wissenserwerb durch Selbstlernen nicht dokumentiert.

Evaluation: Systematische Auswertung von Maßnahmen wie Einzelarbeiten, Weiterbildungen, Trainings, insbesondere im Hinblick auf ihren Erfolg. Die beabsichtigten Ziele (z. B. der Lerngewinn) sollten bereits vor der Maßnahme festgelegt werden.

10. Literaturempfehlungen

- Allespach/Huber/Kehrbaum/Novak** (2001): Ausbildung – Investition in die Zukunft. Hrsg.: IG Metall, (Schüren-Verlag, Marburg)
- Breisig, Thomas; König, Susanne; Wengelowski, Peter** (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. (Bund Verlag, Frankfurt am Main)
praktische Hilfen für Betriebsrat, Beschäftigte, Führungskräfte
- Deutscher Gewerkschaftsbund/IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (Hrsg.):** „Berufliche Bildung – Mühlen im Wind der Veränderung“. (Libri)
- Heidemann, Winfried** (1999): Betriebliche Weiterbildung. Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (Der Setzkasten).
Edition der Hans Böckler Stiftung: 13
kommentierte Auswertung von Betriebsvereinbarungen
- Heidemann, Winfried** (1995): Kommunikative Methode der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Ein Handbuch für betriebliche Interessenvertretungen. Düsseldorf. Herausgegeben von der Hans Böckler Stiftung. *Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs am Beispiel der Druckindustrie*
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg** (2001): Qualifizierung – Unternehmen auf dem Prüfstand. <http://www.berufsbildung.igm.de>
Analyse der Bildungspraxis in baden-württembergischen Unternehmen
- Satzer, Rolf** (1996): Handbuch zur betrieblichen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Frankfurt am Main, herausgegeben vom Vorstand der IG Metall. *ausführliche Beschreibung der Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte am Beispiel von John Deere, Mannheim*
- Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW** (1998): Personalentwicklung/Qualifizierung Bewertungskriterien für betriebliche Konzepte.
Oberhausen. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik: 37
kommentierte Beschreibung betrieblicher Praxis
- Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW** (o. Jahr): Betriebliches Qualifizierungsmanagement für kleine metallverarbeitende Unternehmen Q-Box. Ein Werkzeugkasten für die Organisation betrieblicher Weiterbildung. Oberhausen.
gute Beschreibung des Ablaufs mit vielen Handlungshilfen

Praxisbezogener Fragebogen

1. Wird die Personalplanung als eigenständige Planung an der Unternehmensstrategie ausgerichtet?
o vollständig o teilweise o gar nicht
2. Hat die Weiterbildung (oder die Personalplanung) einen eigenständigen Rang in der Unternehmensorganisation?
o vollständig o teilweise o gar nicht
3. Ist jemand eindeutig für die Weiterbildung zuständig?
o vollständig o teilweise o gar nicht
4. Wer ist das?
5. Werden zur Organisation der Weiterbildung Ressourcen (Zeit, Personal, Geld, ggf. Sachausstattung, Räume) bereitgestellt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
6. Was wird bereitgestellt? Personal – Geld – Sachausstattung?
7. Wird der Betriebsrat an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
8. Werden alle Beschäftigten an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
9. Falls nicht:
- Welche Beschäftigtengruppen werden beteiligt?

- Welche bleiben bislang außen vor und warum?
10. Erfolgt die berufliche Weiterbildung regelmäßig?
o vollständig o teilweise o gar nicht

11. Ist den Beschäftigten der Verfahrensablauf bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
12. Welche Arbeitsschritte umfasst die berufliche Weiterbildung bisher?
13. Besteht ein Verfahren zur Konfliktlösung und ist es den Beschäftigten bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
14. Welches Verfahren ist zur Konfliktlösung festgelegt?
15. Welche Formen der betrieblichen Weiterbildung werden angewandt?
 - Seminare, Lehrgänge (intern/extern)
 - Fachtagungen, Kongresse
 - Gruppenbesprechungen (z. B. Qualitätszirkel, KVP)
 - Weiterbildung am Arbeitsplatz (z. B. Selbstlernprogramme)
 - Fachliteratur
 - anderes
16. Finden alle vier Arbeitsschritte einer umfassenden Weiterbildung statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
17. Welche Arbeitsschritte fehlen?
18. Findet die Abfolge der Arbeitsschritte regelmäßig – z. B. jährlich – statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
19. Werden neue Anlässe für Qualifizierungen bei der betrieblichen Weiterbildung frühzeitig berücksichtigt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
20. Wer ermittelt den Qualifizierungsbedarf?
21. Gibt es ein Budget für die betriebliche Weiterbildung?

22. Wie hoch ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung?
23. Ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung auf einzelne Bereiche/Abteilungen aufgeteilt?
24. Sind Unternehmensziele und Strategien bekannt?
25. Wird daraus der Qualifikationsbedarf abgeleitet?
26. Sind alle Beteiligten für die Qualifizierungsgespräche gut vorbereitet?
o vollständig o teilweise o gar nicht
27. Werden auch die individuellen Vorstellungen der Beschäftigten ermittelt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
28. Gibt es eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung?
29. Sind Rahmenbedingungen für die Qualifizierungsgespräche in der Betriebsvereinbarung geregelt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
30. Gibt es andere Betriebsvereinbarungen, in denen spezielle Qualifizierungsansprüche geregelt sind (z. B. zu Gruppenarbeit oder SAP etc.)?
31. Welche Betriebsvereinbarungen sind das?
32. Gibt es EDV-Systeme, mit denen der Qualifizierungsbedarf erfasst werden kann?
o vollständig o teilweise o gar nicht
33. Welche sind das?

34. Muss die bestehende Betriebsvereinbarung ergänzt/erneuert werden?
o vollständig o teilweise o gar nicht
35. Werden unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
36. Sind innerbetriebliche Einrichtungen vorhanden, die für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können – wenn ja, welche?
37. Gibt es Infos/Broschüren mit dem Weiterbildungsprogramm des Betriebes?
38. Wie kommen die Beschäftigten an das Qualifizierungsprogramm?
39. Besitzen alle Beschäftigten diese Broschüre/Infos?
o vollständig o teilweise o gar nicht
40. Wie erfolgt die Anmeldung zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen?
41. Werden regelmäßig Kennzahlen zur Weiterbildung ausgewertet?
o vollständig o teilweise o gar nicht
42. Welche Kennzahlen werden verwendet?
43. Findet eine regelmäßige Befragung der Beschäftigten zur Qualität einzelner Weiterbildungsmaßnahmen statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
44. Werden vorab Erfolgskriterien der Weiterbildung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. Vorgesetzten vereinbart?
o vollständig o teilweise o gar nicht

B
e
i

t

r

eine Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit

Vorwort von Berthold Huber Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

Mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung vom 19. Juni 2001 haben wir gute Voraussetzungen geschaffen, um in Sachen betriebliche Weiterbildung einen Schritt nach vorne zu tun. Weiterbildung braucht Rahmenbedingungen und verbindliche Ansprüche – diese haben wir durchgesetzt. Inwieweit der Tarifvertrag die Weiterbildungspraxis und die Möglichkeiten für die Beschäftigten tatsächlich verbessert, ist allerdings in erster Linie von der Umsetzung im Betrieb abhängig. Das ist mit großen Herausforderungen für die IG Metall, die Betriebsräte und die Vertrauensleute verbunden. Es gilt, den Tarifvertrag mit Leben zu füllen, auch weil die Qualifikation eine zunehmend wichtige Bedeutung für die Beschäftigten hat; sie entscheidet beispielsweise über Verdienst- und Entwicklungschancen, die Qualität der Arbeit und über die Beschäftigungsfähigkeit.

Die Broschüre richtet sich an Betriebsräte und Vertrauensleute. Sie soll dabei helfen, die berufliche Weiterbildung im Betrieb auf den Prüfstand zu stellen und daraus resultierende Herausforderungen zu formulieren:

- Was wird gemacht, was fehlt?
- Wie ist die bisherige Praxis zu bewerten?
- Woraus ergeben sich Handlungsansätze für Betriebsratsgremien?

Die Broschüre ist Teil einer Informationsreihe zur betrieblichen Weiterbildung. Weitere Handlungshilfen für Betriebsräte, z. B. zum Thema Mitarbeitergespräche, werden folgen. Ergänzende Materialien finden sich außerdem im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de>.

Ich wünsche bei der Lektüre viel Spaß und uns allen viel Erfolg bei der Gestaltung der betrieblichen Qualifizierungspraxis. Auf dass aus den Möglichkeiten, die der Tarifvertrag zur Qualifizierung bietet, Wirklichkeit wird.

Berthold Huber
Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

Redaktion

IMU-Institut (Sigrun Richter, Sylvia Stieler, Frank Iwer),
Martin Allespach (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg)

VisdP

Berthold Huber, IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

Gestaltung

Sabine Bucher, Karlsruhe

Druck

Druckerei Weinmann, Filderstadt

Oktober 2002

Inhaltsangabe

1. Zielsetzung der Broschüre	6	9. Begriffserklärungen	38
2. Grundsätzliche Anforderungen an die berufliche Weiterbildung	7	10. Literaturempfehlungen	40
Interne Organisation			
Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten		Praxisbezogener Fragebogen	41
Durchführung/Ablauf der Weiterbildung			
Bestandteile der betrieblichen Weiterbildung			
3. Arbeitsschritte der betrieblichen Weiterbildung	13		
4. Bedarfserhebung	15		
Wie wird der Qualifizierungsbedarf ermittelt?			
Wie könnte eine Bedarfsermittlung durch Beschäftigte aussehen?			
Anforderungen an das Gespräch zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs			
EDV-Unterstützung bei der Bedarfserhebung			
5. Programmerstellung	21		
Zielgruppengerechte Maßnahmenplanung			
Zugänglichkeit			
6. Überprüfung der Weiterbildung	24		
Vergleich von Kennzahlen			
Qualitätsbeurteilung			
Betrieblicher Weiterbildungsreport			
7. Handlungsempfehlungen	29		
BR-Klausur zum Thema Qualifizierung			
Sensibilisierung der Beschäftigten			
Analyse der Qualifizierungspraxis			
Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung			
I. Arbeitsblock: Verbesserung der Qualifizierungspraxis im Betrieb			
II. Arbeitsblock: Betriebsvereinbarung			
III. Arbeitsblock: Umsetzung der Betriebsvereinbarung			
8. Rechtsgrundlagen	33		

1. Zielsetzung der Broschüre

Lebenslanges Lernen, Ressource Wissen, Qualität durch Qualifizierung – mit Schlagworten wie diesen wird auf die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung aufmerksam gemacht. Für die Beschäftigten, aber auch für die Betriebe, ist Qualifizierung ein Instrument zur Sicherung der Arbeitsplätze. Mit dem **Tarifvertrag zur Qualifizierung** hat die IG Metall den rechtlichen Rahmen dafür geschaffen, dass alle Beschäftigten ihr Recht auf Weiterbildung einfordern können. Jetzt liegt es an den Beschäftigten und an den Betriebsräten, ihre Ansprüche zu formulieren und im betrieblichen Alltag durchzusetzen.

Die Broschüre ist als Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute gedacht. Die Arbeitsschritte einer – aus Sicht der Beschäftigten – „guten“ beruflichen Weiterbildung werden beschrieben. Zu den jeweiligen Textabschnitten gibt es Fragen, mit denen die Betriebsräte die Praxis im Betrieb beurteilen können. Diese sind im Anhang nochmals als Fragebogen zusammengefasst. Die Beantwortung der Fragen kostet zwar etwas Zeit, insbesondere dann, wenn BetriebsrätInnen sich zusammensetzen und die gegenwärtige Praxis im Team analysieren. Diese Vorgehensweise hat aber den Vorteil, dass ein vollständigeres Bild über die bisherige Praxis der beruflichen Weiterbildung im Betrieb entsteht und die gemeinsame Bewertung auf der Grundlage unterschiedlicher Perspektiven erfolgt. Durch das Gruppenergebnis wird deutlich, an welchen Stellen Verbesserungen ansetzen müssen und in welche Richtung sie gehen sollten.

Da die Weiterbildung, wie jede andere Disziplin auch, ihre eigene Sprache hat, werden die wichtigsten Fachbegriffe in Kapitel 9 kurz erklärt.

2. Grundsätzliche Anforderungen an die berufliche Weiterbildung

Eine umfassende berufliche Weiterbildung ist mehr als ein Angebot einzelner Seminare oder die Verfügbarkeit von Selbstlernprogrammen an Computern. Sie beginnt mit einer Bedarfserhebung und endet mit der Untersuchung, ob mit den Weiterbildungsmaßnahmen die beabsichtigten Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt wurden (Evaluation). An alle Arbeitsschritte gibt es jedoch grundsätzliche Anforderungen, die in diesem Kapitel einleitend dargestellt werden. Dabei geht es

- um die Einbindung der „beruflichen Weiterbildung“ in die Organisation des Betriebs,
- um die Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten
- und um die Durchführung der beruflichen Weiterbildung.

Interne Organisation

Personalplanung – ausgerichtet an der Unternehmensstrategie oder anderen Planungen untergeordnet?

Grundlegenden Einfluss auf die Weiterbildung hat der Stellenwert, die der Personalplanung (oder der Personalentwicklung) im Betrieb beigemessen wird. Im Idealfall steht Personalplanung gleichberechtigt neben anderen Planungen im Unternehmen, wie Investitions-, Produktions- oder Vertriebsplanung und wird an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Für den Betriebsrat und die Beschäftigten haben personalplanerische Maßnahmen Bedeutung für die Standort- und Arbeitsplatzsicherung, die Beschäftigtenentwicklung, Einkommen und Qualität des Arbeitsplatzes sowie für inner- (und über-) betriebliche Arbeitsmarktchancen. Allerdings ist es häufig so, dass Personalplanung eher als abgeleitete Maßnahme gesehen wird, die allein – und hier liegt das Problem – dazu dient, den sich aus anderen Planungen ergebenden Personalbedarf rechtzeitig zu decken.

- ? Wird die Personalplanung als eigenständige Planung an der Unternehmensstrategie ausgerichtet?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Die Bedeutung der Personalplanung und damit der Weiterbildung spiegelt sich auch in ihrer Stellung im Unternehmen wider. Weiterbildung kann als Aufgabe innerhalb der Personalverwaltung gesehen werden oder als Stabstelle, die direkt der Geschäftsleitung untersteht. Sie ist aber in jedem Fall eine Querschnittsaufgabe, die den ganzen Betrieb betrifft.

Neben der organisatorischen Einordnung muss auch die Zuständigkeit der Abteilung oder Stabsstelle geklärt werden: Ist jemand eindeutig mit der Weiterbildung befasst oder gehört diese Aufgabe „irgendwie“ zum Aufgabenbereich der Geschäftsleitung? Die „Weiterbildungsbeauftragten“ müssen über ein Zeitbudget verfügen, das sie zur Organisation der beruflichen Weiterbildung einsetzen können. Möglich wäre es auch, die Zuständigkeit einem paritätisch besetzten Ausschuss zu übertragen (wobei die Rechte des Betriebsrats gemäß dem BetrVG gewahrt bleiben müssen).

? Hat die Weiterbildung (oder die Personalplanung) einen eigenständigen Rang in der Unternehmensorganisation?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Ist jemand eindeutig für die Weiterbildung zuständig?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Wer ist das?

? Werden zur Organisation der Weiterbildung Ressourcen (Zeit, Personal, Geld, ggf. Sachausstattung, Räume) bereitgestellt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Was wird bereitgestellt?
Personal – Geld – Sachausstattung?

Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten

Die Weiterbildung im Betrieb sollte so organisiert sein, dass (möglichst auf Ebene der Geschäftsleitung) jemand dafür zuständig ist. Nur so können die Interessen der Weiterbildung im Betrieb durchgesetzt werden. Die Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten gehört zu den grundsätzlichen Anforderungen an eine betriebliche Weiterbildungsstrategie. Über die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte gemäß Betriebsverfassungsgesetz (vgl. Kap. 8) sollte der Betriebsrat als Vertretung der Beschäftigten vor allem bei den planenden (Bedarfserhebung und Programmerstellung, Kap. 4+5) und den kontrollierenden Arbeitsschritten (Kap. 6) beteiligt werden.

? Wird der Betriebsrat an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Beschäftigtengruppen, wie An- und Ungelernte, AusländerInnen, Teilzeitkräfte oder ältere Beschäftigte werden nur selten an der Weiterbildung beteiligt. Frauen sind verhältnismäßig oft in diesen Gruppen vertreten und haben daher schlechtere Chancen auf Weiterbildung als Männer. Einen hohen Stellenwert hat Weiterbildung fast nur als „Führungskräfteentwicklung“ oder „Nachwuchsförderung“. Hier schlägt sich die Sicht der Unternehmen nieder, dass nur in diejenigen Beschäftigten „investiert“ wird, deren Beschaffung auf dem Arbeitsmarkt als schwierig gilt. Aber: Alle Fachkräfte müssen heute ihre beruflichen Kenntnisse immer wieder auffrischen und erweitern, um neuen Anforderungen, wie beispielsweise der elektronischen Erfassung der Betriebsdaten, begegnen zu können. Das Gleiche gilt genauso für den Angestelltenbereich. Diese „Erhaltungsqualifizierung“ wird durch den **Tarifvertrag zur Qualifizierung** ausdrücklich als ständige Aufgabe der betrieblichen Weiterbildung angeführt. Davon sind auch An- und Ungelernte betroffen, die heute schon überproportional häufig arbeitslos sind. Deshalb ist es erforderlich, dass **alle** Beschäftigten gleichberechtigt an der Weiterbildung teilhaben können.

? Werden alle Beschäftigten an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Falls nicht:
- Welche Beschäftigtengruppen werden beteiligt?
- Welche bleiben bislang außen vor und warum?

Durchführung/Ablauf der Weiterbildung

Besonderes Augenmerk ist bei der Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten auf die Durchführung der Weiterbildung zu richten. Zunächst ist auf die Regelmäßigkeit oder Kontinuität der Weiterbildung zu achten. Eintagsfliegen bringen wenig. Gerade für das zur Zeit viel diskutierte lebensbegleitende Lernen und die Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen darf Weiterbildung keine einmalige Angelegenheit (oder gar Ausnahme) im Erwerbsleben sein, sondern muss regelmäßig erfolgen. Weiterbildungsbedarf besteht ständig: Neben der Anpassung ihrer Kenntnisse an den fortschreitenden technischen Wandel geht es für die Beschäftigten z. B. auch um den Aufbau von Kompetenzen zur Gestaltung ihrer Arbeitsumgebungen.

Damit kehren auch die Arbeitsschritte bei der Entwicklung der Weiterbildung, von der Bedarfsermittlung über die Planung und Durchführung von Maßnahmen bis zur Überprüfung der Ergebnisse (vgl. Kap. 6) regelmäßig wieder. Diese Abläufe müssen – wie auch die Zuständigkeiten – den Beschäftigten bekannt sein, damit sie ihre Belange jeweils zu den richtigen Zeitpunkten einbringen und – wie im Tarifvertrag vorgesehen – an der Bedarfsermittlung mitwirken können.

Neben einer klaren Zuständigkeit und einem geregelten Ablauf sollte bei allen Arbeitsschritten das Verfahren zur Konfliktlösung festgelegt sein. Die Zuständigkeit (wer ist AnsprechpartnerIn?) und das

Wissen über die Abläufe (bis wann ist meine Beschwerde sinnvoll?) erhöhen die Wirksamkeit von Einwänden.

Die Äußerungen der Beschäftigten können sich auf den gesamten Ablauf der beruflichen Weiterbildung beziehen: Von einem Zuwenig (oder Zuviel) an Weiterbildung bei der Bedarfserhebung über schlecht durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zu fehlenden Anwendungen des Gelernten im Arbeitsalltag.

? Erfolgt die berufliche Weiterbildung regelmäßig?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Ist den Beschäftigten der Verfahrensablauf bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Welche Arbeitsschritte umfasst die berufliche Weiterbildung bisher?

? Besteht ein Verfahren zur Konfliktlösung und ist es den Beschäftigten bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Welches Verfahren ist zur Konfliktlösung festgelegt?

Bestandteile der betrieblichen Weiterbildung

Weiterbildung wird zunächst mit dem Besuch von Seminaren oder von Fachtagungen verbunden, sie findet aber genauso im Prozess der Arbeit, beim Lesen von Fachbüchern bzw. Fachzeitschriften oder bei Gruppenbesprechungen statt. Dabei können manche Inhalte auch in verschiedenen Formen gelernt werden – beispielsweise kann zum Erlernen einer Software entweder ein externer Kurs besucht werden, mit einem Dozenten kann eine interne Weiterbildung veranstaltet werden oder aber die Beschäftigten erarbeiten sich die Kenntnisse mit einem Selbstlernprogramm oder

anhand eines Buches selbst. Diese Vielfalt erschwert sowohl die Auswahl von geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen als auch deren Erfassung, denn das eigenständige Lernen der Beschäftigten kann kaum nach Zeitaufwand (und Kosten) sowie nach den erreichten Inhalten ermittelt werden.

? Welche Formen der betrieblichen Weiterbildung werden angewandt?

- Seminare, Lehrgänge (intern/extern)
- Fachtagungen, Kongresse
- Gruppenbesprechungen (z. B. Qualitätszirkel, KVP)
- Weiterbildung am Arbeitsplatz (z. B. Selbstlernprogramme)
- Fachliteratur
- anderes

Unabhängig von der Form der Weiterbildung muss den Beschäftigten dafür Zeit und gegebenenfalls erforderliches Material zur Verfügung gestellt werden.

Diese Anforderungen sind an alle Arbeitsschritte der beruflichen Weiterbildung zu stellen. Insofern ist jeder Einzelschritt auf ihre Einhaltung hin zu prüfen. Außerdem erhöht es die Übersichtlichkeit und Transparenz, wenn diese Schritte nicht nur für den ganzen Betrieb, sondern für einzelne Bereiche, Segmente, Abteilungen etc. geprüft werden.

3. Arbeitsschritte der betrieblichen Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung besteht aus mindestens vier Arbeitsschritten:

- einer systematischen Erhebung des Weiterbildungsbedarfs bei allen Beschäftigten;
- der Erstellung eines daraus abgeleiteten Weiterbildungsprogramms (mit konkreten Maßnahmen, TeilnehmerInnen und Zeitangaben zur Durchführung);
- der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen und
- die Überprüfung der Maßnahmen im Hinblick auf die angestrebten Ziele.

? Finden alle vier Arbeitsschritte einer umfassenden Weiterbildung statt?

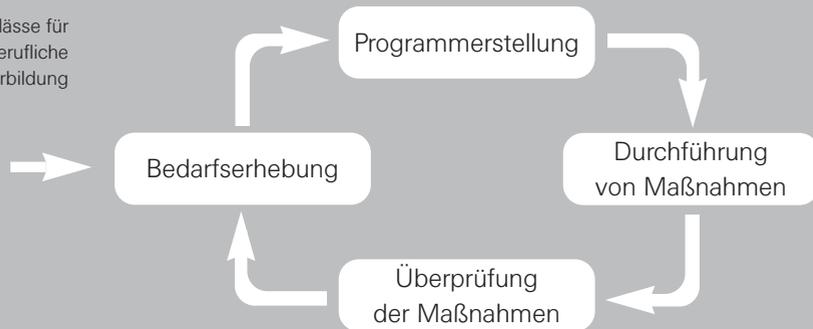
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Welche Arbeitsschritte fehlen?

Einzelne dieser vier Arbeitsschritte werden in vielen Betrieben schon umgesetzt. Allerdings macht gerade die vollständige Anwendung aller vier – von der Bedarfserhebung bis hin zur Überprüfung der Ergebnisse – eine gute betriebliche Weiterbildung aus. Da dieser Ablauf auch kein einmaliges Ereignis, sondern jährliche Routine sein (oder werden) sollte, ergibt sich sogar ein Kreislauf, denn Ergebnisse der Überprüfung fließen in die nächste Bedarfserhebung und Programmherstellung ein.

Betriebliche Weiterbildung

Anlässe für berufliche Weiterbildung



Arbeitsschritte der beruflichen Weiterbildung

Die vier Arbeitsschritte sollten regelmäßig wiederkehren. Als Zeitraum bietet sich das Geschäftsjahr an, denn der **Qualifizierungstarifvertrag** regelt für das Qualifizierungsgespräch, dass es einmal jährlich geführt werden sollte.

Die Abfolge kann allerdings nicht immer streng eingehalten werden: Stellt sich während einzelner Maßnahmen heraus, dass diese beispielsweise nicht ausreichend auf die Belange der Beschäftigten abgestimmt sind, muss das Weiterbildungsprogramm angepasst werden. Außerdem können sich im Laufe des Geschäftsjahres neue Anlässe für betriebliche Weiterbildung ergeben (wie die Einführung neuer Verfahren, neuer Maschinen oder neuer Produkte), die Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich machen.

? Findet die Abfolge der Arbeitsschritte regelmäßig – z. B. jährlich – statt?
 vollständig teilweise gar nicht

? Werden neue Anlässe für Qualifizierungen bei der betrieblichen Weiterbildung frühzeitig berücksichtigt?
 vollständig teilweise gar nicht

4. Bedarfserhebung

Wie wird der Qualifizierungsbedarf ermittelt?

In den Betrieben entscheiden heute meistens noch die direkten Vorgesetzten über Notwendigkeit und Teilnahme einzelner Beschäftigter an betrieblicher Weiterbildung. Sie entscheiden oft mehr oder weniger endgültig, wer zu welchen Bedingungen, in welchem Umfang und wann an welcher Qualifizierungsmaßnahme teilnimmt. Dadurch entscheiden sie im Endeffekt auch über Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungschancen der Beschäftigten. Neben dem aus ihrer Sicht bestehenden Qualifizierungsbedarf fließt auch ein bestehendes Weiterbildungsbudget – sofern vorhanden – in Entscheidungen ein.

? Wer ermittelt den Qualifizierungsbedarf?

? Gibt es ein Budget für die betriebliche Weiterbildung?

? Wie hoch ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung?

? Ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung auf einzelne Bereiche/Abteilungen aufgeteilt?

Der Betriebsrat hat zwar nach dem BetrVG Mitsprache und Mitbestimmung bei der betrieblichen Weiterbildung, ist aber heute oftmals nicht in der Lage, umfassende Bedürfnisse aller Beschäftigten in die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber einzubringen. Die Beschäftigten selbst werden in den seltensten Fällen systematisch zur Bedarfserhebung herangezogen.

Durch den **tarifvertraglichen Anspruch** der Beschäftigten auf ein Gespräch zur Qualifizierung und durch die Möglichkeit für die Beschäftigten, an der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mitzuwirken, bieten sich somit neue Chancen, die Interessen der Beschäftigten beim Thema betriebliche Weiterbildung stärker als bisher zu berücksichtigen. Dies setzt allerdings voraus, dass die

Beschäftigten selbst ihre inhaltlichen Ansprüche erkennen und auch anmelden.

Wie könnte eine Bedarfsermittlung durch Beschäftigte aussehen?

Q-Tipp: Eine sinnvolle Variante für die Bedarfsermittlung durch Beschäftigte kann in Form einer Gruppenbesprechung oder eines Seminars erfolgen. Hierfür bietet sich das Verfahren der „subjektiven Tätigkeitsanalyse (STA)“ an, das an der Universität Zürich entwickelt wurde bzw. dessen Variante der „Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte (TAB)“ von der IG Metall. Die Gruppenbesprechung dauert ca. einen Tag und wird extern moderiert. Diese Methode bietet den Vorteil, dass in der Gruppe gemeinsam Ideen und Anregungen entwickelt werden und entsprechend für Weiterbildung motiviert werden kann. Außerdem wird der direkte Bezug zum Arbeitsbereich und zur Tätigkeit hergestellt. Die Beschäftigten erkennen bei diesem Vorgehen ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen in der betrieblicher Weiterbildung oftmals klarer als in Einzelgesprächen.

Die Beschreibung des Verfahrens TAB findet sich im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de>

Im ersten Schritt beurteilen die Beschäftigten ihre aktuelle Arbeitssituation und ihre Arbeitstätigkeiten. Als nächstes ermitteln sie aufgrund beschriebener Tätigkeitsanforderungen ihre vorhandenen und ihre fehlenden Qualifikationen. Im Ergebnis steht der Qualifikationsbedarf aus Sicht der Beschäftigten fest. Individuelle Weiterbildungsbedürfnisse können ebenso einfließen wie z. B. Maßnahmen zur sozialen Kompetenz. Konkrete betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen können dann direkt vorgeschlagen und vereinbart werden.

Q-Tipp: Neben den aktuellen Tätigkeitsanforderungen der Beschäftigten ist es notwendig, die Unternehmensziele und Strategien für die nächsten Jahre in die Bedarfsermittlung einzubeziehen. Die Fragen

Die Unternehmen beschreiben ihre Unternehmensziele oftmals in ihren Geschäftsberichten, in Präsentationen für Shareholder oder im Internet.

- Wohin will sich der Betrieb entwickeln?
- Welche technischen und organisatorischen Neuerungen sind dafür erforderlich?

- Welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Qualifikation der Beschäftigten?

sind von entscheidender Bedeutung. Hier muss zusätzlich zu den aktuellen Anforderungen ermittelt werden, wohin die Reise gehen soll.

? Sind Unternehmensziele und Strategien bekannt?

? Wird daraus der Qualifikationsbedarf abgeleitet?

In den Gruppengesprächen bzw. Seminaren können die Unternehmensziele und die Anforderungen der Zukunft vorgestellt werden, so dass die Beschäftigten auch hierzu ihre Interessen im Sinne ihres Qualifikationsbedarfs formulieren können.

Eine weniger aufwendige Möglichkeit zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs besteht in einer Bedarfsabschätzung durch Fragebogen. Hier erhalten die Beschäftigten zur Vorbereitung auf die Einzelgespräche einen Fragebogen, der sie bei der Ermittlung ihres persönlichen Qualifizierungsbedarfs unterstützt.

Unabhängig davon, wie die Bedarfsermittlung durchgeführt wird, ist es von zentraler Bedeutung für die Beschäftigten, dass sie ihre individuelle Perspektive einbringen können. Hier sei nochmals darauf hingewiesen, dass der **Tarifvertrag zur Qualifizierung** von Erhaltungs-, Anpassungsqualifizierung und von Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung spricht. Es gilt also in jedem Fall, auch die individuellen Vorstellungen, z. B. von beruflicher Weiterentwicklung, im Rahmen des Qualifizierungsbedarfs zu ermitteln.

Im nächsten Schritt wird auf Basis des ermittelten Qualifizierungsbedarfs die betriebliche Weiterbildungsplanung erstellt (Einzelheiten zur Programmerstellung sind in Kapitel 5 beschrieben) und zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat verhandelt. Hierbei sollten auch weitergehende Forderungen des Betriebsrates in die

Verhandlungen einfließen. Denkbar ist beispielsweise, dass aus seiner Sicht bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte nötig sind, um andere Beschäftigte entlasten zu können (z. B. bei hohen Zeitguthaben). Es kann zu Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat über die Notwendigkeit individueller Weiterbildungsbedarf und den betrieblichen Belangen kommen. Dies umso mehr, wenn Kosten- und Budgetprobleme das Thema betriebliche Weiterbildung dominieren. Der Betriebsrat ist auch hier im Sinne lebenslangen Lernens gefordert, die Interessen der Beschäftigten einzubringen.

Anforderungen an das Gespräch zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Beschäftigte haben nach **§ 3.1 des Tarifvertrages zur Qualifizierung** Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber zur gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Hierfür sind entsprechende Schulungen aller Beteiligten erforderlich, die selbstverständlich vor der Durchführung der ersten Gespräche erfolgen müssen. Natürlich brauchen die Führungskräfte zur Durchführung dieser Gespräche entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen. Aber auch die Beschäftigten müssen für die Gespräche qualifiziert werden. Die häufig übliche Verteilung einer Informationsbroschüre, „Was ist bei Mitarbeitergesprächen zu beachten“ reicht allein zur Vorbereitung nicht aus.

? Sind alle Beteiligten für die Qualifizierungsgespräche gut vorbereitet?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Werden auch die individuellen Vorstellungen der Beschäftigten ermittelt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Q-Tipp: Rahmenbedingungen zur Vorbereitung und Durchführung der Qualifizierungsgespräche sollten in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Inhalte dieser Betriebsvereinbarung können unter anderem sein

Muster-Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ist im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de> zu finden

- Qualifizierungen für die Gespräche
- Häufigkeit der Gespräche
- Dauer, Lage, Ankündigungsfrist der Gespräche
- Formulare zur Dokumentation der Gespräche
- Wer spricht wann, wie lange und wo, mit wem?
- Konfliktregelungen
- Hinzuziehung von Betriebsräten zu Gesprächen

? Gibt es eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung?

? Sind Rahmenbedingungen für die Qualifizierungsgespräche in der Betriebsvereinbarung geregelt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Gibt es andere Betriebsvereinbarungen, in denen spezielle Qualifizierungsansprüche geregelt sind (z. B. zu Gruppenarbeit oder SAP etc.)?

? Welche Betriebsvereinbarungen sind das?

EDV-Unterstützung bei der Bedarfserhebung

In vielen Betrieben ist die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs mittels EDV-Systemen denkbar. Obwohl die IG Metall die ausschließliche Nutzung dieser Systeme zur Personalabrechnung und nicht zur Personalinformation favorisiert, spricht einiges für ihre Nutzung zur Erfassung (nicht zur Erhebung) des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs. Auszuschließen ist, dass hiermit die Gespräche zur Bedarfserhebung durch die Beschäftigten ersetzt werden. Allerdings wird

je nach Betriebsgröße die systematische Verarbeitung und Aufbereitung der Datenmenge ohne EDV-Unterstützung nicht möglich sein. Auch der Betriebsrat benötigt für den Aushandlungsprozess Informationsgrundlagen. Wichtig ist, die durchaus nach wie vor bestehenden Risiken für die Beschäftigten einzugrenzen (z. B. Datenschutz). Beispielsweise muss ein Beschäftigtenprofilabgleich bei der Besetzung von neuen oder freiwerdenden Stellen verhindert werden. Hier ist es notwendig, dass der Betriebsrat mittels einer entsprechenden Betriebsvereinbarung regelt, was zulässig und was ausgeschlossen ist. Außerdem müssen Reklamationsansprüche der Beschäftigten und Regelungen zum Datenschutz vereinbart werden.

? Gibt es EDV-Systeme, mit denen der Qualifizierungsbedarf erfasst werden kann?
 vollständig teilweise gar nicht

? Welche sind das?

? Muss die bestehende Betriebsvereinbarung ergänzt/erneuert werden?
 vollständig teilweise gar nicht

5. Programmerstellung

Zielgruppengerechte Maßnahmenplanung

Bereits bei der Erstellung des Weiterbildungsprogramms kommt es darauf an, die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend für unterschiedliche Beschäftigte bzw. unterschiedliche Zielgruppen zu planen bzw. auszuwählen. (**Qualifizierungstarifvertrag § 3.2**). Das bedeutet z. B.:

- Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte mit Kindern dürfen z. B. nicht in den Schulferien liegen bzw. müssen die täglichen Kinderbetreuungszeiten (Öffnungszeiten Hort/Tagheim) berücksichtigen.
- Bei Qualifizierungsmaßnahmen für Un- und Angelernte bzw. andere lernungewohnte Beschäftigte sollte der Praxisbezug besonders groß sein. Theorie lernen fällt leichter, wenn Theorie und Praxis verbunden werden (z. B. arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen).
- Frauen in Familienverantwortung bevorzugen oft eher eine betriebsnahe Qualifizierung, damit die Familienversorgung weiterhin gewährleistet ist.
- Für ausländische Beschäftigte müssen unter Umständen erst noch Sprachkurse angeboten werden.
- Ältere Beschäftigte haben andere Anforderungen als junge Hochschulabsolventen.

Die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse bereits bei der Programmplanung erleichtert den Beschäftigten die Entscheidung für eine Qualifizierungsmaßnahme.

? Werden unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigt?
 vollständig teilweise gar nicht

In diesem Zusammenhang sollte auch geprüft werden, inwieweit innerbetriebliche Einrichtungen für die berufliche Erstausbildung zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können.

? Sind innerbetriebliche Einrichtungen vorhanden, die für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können – wenn ja, welche?

Zugänglichkeit

Eine wichtige Frage ist auch, welche Chance die einzelnen Beschäftigten überhaupt haben, an das angebotene Weiterbildungsprogramm des Betriebs zu gelangen. Gibt es eine Übersicht über mögliche Weiterbildungen? Werden die Weiterbildungsangebote betriebsintern veröffentlicht? Und welchen Zugang dazu haben die Beschäftigten? Liegt diese Broschüre vielleicht nur bei den Vorgesetzten im Schreibtisch, im Personalbereich bzw. beim Betriebsrat aus oder bekommen sie alle Beschäftigten z. B. mit der Lohn-/ Gehaltsabrechnung zugeschickt? Ist das Angebot über Intranet abrufbar, und wie ist dann der Zugang für Beschäftigte ohne PC gewährleistet bzw. können diese Beschäftigten damit umgehen?

? Gibt es Infos/Broschüren mit dem Weiterbildungsprogramm des Betriebes?

? Wie kommen die Beschäftigten an das Qualifizierungsprogramm?

? Besitzen alle Beschäftigten diese Broschüre/Infos?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Ein weiteres Handlungsfeld liegt in der Regelung der Anmeldeformalitäten. Reicht es beispielsweise aus, wenn Beschäftigte ihr Interesse an einer bestimmten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme bei ihrem Vorgesetzten mündlich anmelden oder gibt es im „Weiterbildungsprogramm des Betriebs“ (Broschüre oder Intranet) ein entsprechendes Anmeldeformular, das die Interessierten dann direkt an die für die Weiterbildung verantwortliche Stelle und den Betriebsrat schicken können? Abgesehen davon, dass die vereinbarten Maßnahmen im Qualifizierungsgespräch schriftlich doku-

mentiert werden müssen, ist die schriftliche Anmeldung auf jeden Fall sinnvoller, weil sich z. B. der Betriebsrat dadurch früher in eventuelle Konflikte einschalten kann.

? Wie erfolgt die Anmeldung zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen?

6. Überprüfung der Weiterbildung

Zum Abschluss von Weiterbildungsmaßnahmen oder eines Weiterbildungsprogramms stellt sich die Frage, ob die Beschäftigten und der Betrieb daraus einen Nutzen ziehen konnten. Sowohl bei einzelnen Maßnahmen als auch beim gesamten Weiterbildungsprogramm ist zu untersuchen, ob die beabsichtigten Ziele erreicht wurden, ob die gewählten Maßnahmen zur Vermittlung der benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten geeignet waren. Dabei kann der Nutzen nicht nur auf das Kriterium „Geld“ eingeschränkt werden. Für die Beschäftigten und den Betriebsrat ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Beschäftigungssicherung ebenso wichtig. Insofern ist die Frage nach dem Nutzen recht umfangreich und Antworten lassen sich nur durch eine Mischung mehrerer Methoden finden.

Vergleich von Kennzahlen

Q-Tipp: Mit Kennzahlen werden messbare Merkmale wiedergegeben, die besonders gut für Vergleiche zwischen Unternehmen, Abteilungen, Beschäftigtengruppen oder für Zeitvergleiche geeignet sind. Allerdings sind im Bereich der Weiterbildung nur wenige Kennzahlen direkt aussagefähig.

Beim Kennzahlenvergleich sollten Angaben zum Zeit- und Geldaufwand immer erläutert werden:
Was zählt alles zur Weiterbildung?
Interne und externe Schulungen,
Tagungsbesuche, Teamsitzungen?

Was ist in den Kosten enthalten?
Personalkosten der TeilnehmerInnen und ggf. für interne AusbilderInnen, Anlage- und Materialkosten, Seminar- und Tagungsgebühren, sonstige Kosten (Lehrmaterial, Prüfungsgebühren, Fahrtkosten)

- Höhe der Weiterbildungsausgaben
Anschaulicher als der Betrag selbst ist z. B. die Höhe der Ausgaben je Beschäftigten (laut einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln haben die Unternehmen der deutschen Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2000 je MitarbeiterInnen ca. 1.200 € für Lehrgangsgebühren, Reisekosten und Lohnfortzahlung ausgegeben) oder ihr prozentualer Anteil an den gesamten Personalaufwendungen (Angaben schwanken hier zwischen 0,5% –ausschließlich der Lohnkosten– bis 2,8%– einschließlich der Lohnkosten– für die WeiterbildungsteilnehmerInnen, vgl. Heidemann 1999: 25).
Die Höhe der Weiterbildungsausgaben sollte im Zeitvergleich steigen, z. B. entsprechend den Tariferhöhungen.

- Weiterbildungszeit (-tage, -stunden)
Wie bei den Ausgaben wird die Zeit erst dann zu einem anschaulichen Vergleichskriterium, wenn sie beispielsweise zur Zahl der Beschäftigten oder zur gesamten Arbeitszeit ins Verhältnis gesetzt wird. Angaben für einen überbetrieblichen Vergleich gibt es hier kaum.
- Anteil der Beschäftigten, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben
Idealerweise sollten alle Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, aber bisher wird das wohl in den wenigsten Unternehmen erreicht. Nach Angaben aus dem Geschäftsbericht kommt Porsche 2000/2001 auf 92 %, Mannesmann 1998 auf 62 % und die Robert Bosch GmbH 1992 auf 68 %.

Q-Tipp: Um den Qualifikationsstand aller MitarbeiterInnen zu erfassen, könnten alle Weiterbildungen im individuellen „Quali-Pass“ dokumentiert werden.

- Qualifikationsstruktur
Die Arbeitgeber melden regelmäßig zum 30.6. Daten zu den Beschäftigten an die Sozialversicherungsträger. Dabei wird auch der Qualifikationsstand weitergegeben: Beschäftigte mit Haupt-/Realschulabschluss ohne Berufsausbildung, mit Haupt-/Realschulabschluss und Berufsausbildung, Abitur ohne Berufsausbildung, Abitur mit Berufsausbildung, Fachhochschulabschluss, Hochschulabschluss und diejenigen mit unbekanntem Abschluss. Im Zusammenhang mit der Qualifikation wäre eventuell auch die Altersstruktur (Lebensalter und Dienstjahre) interessant, weil dies Hinweise auf Nachfolgeprobleme geben kann.

In vielen Bereichen werden Kennzahlen für einen überbetrieblichen Vergleich genutzt (Benchmarking), nur bei der Weiterbildung ist das bislang nicht Praxis und auch nicht ganz einfach zu realisieren. Zum einen gibt es nur wenige veröffentlichte Angaben, zum anderen unterscheidet sich der Weiterbildungsbedarf schon bei Betrieben einer Branche stark. Sie eignen sich besser, um betriebsintern die gerechte Verteilung der Weiterbildung an alle Beschäftigten zu überprüfen. Mit vier Kennzahlen (Weiterbildungsaufwand je Beschäftigten, Anteile Weiterbildung an der Arbeitszeit, Weiterbildungs-

Q-Tipp:
Muster für Kennzahlenbögen gibt's im Internet:
<http://www.berufsbildung.igm.de>

zeit je Beschäftigten, Qualifikationsstruktur) kann für mehrere Betriebe eines Unternehmens, Abteilungen, Produktlinien und für Beschäftigtengruppen (Frauen und Männer, Angestellte und ArbeiterInnen, AusländerInnen, ältere Beschäftigte, Vollzeit-, Teilzeitbeschäftigte) die Verteilung der Weiterbildung wirksam untersucht werden.

? Werden regelmäßig Kennzahlen zur Weiterbildung ausgewertet?
o vollständig o teilweise o gar nicht

? Welche Kennzahlen werden verwendet?

Qualitätsbeurteilung

Q-Tipp:
Qualitätskriterien für die Weiterbildung finden sich in der Checkliste für betriebliche Weiterbildung, die beim Bundesinstitut für Berufsbildung erhältlich ist (www.bibb.de)

Die Qualität der Weiterbildung im Unternehmen und einzelner Maßnahmen lässt sich nicht durch Kennzahlen, sondern nur durch die Befragung der Beschäftigten ermitteln. Zur Organisation der Weiterbildung sollte regelmäßig danach gefragt werden,

- ob das Angebot aus Sicht der Beschäftigten in ausreichendem Umfang und zu den richtigen Themen erfolgt,
- ob die Durchführung z. B. in Bezug auf Lernorte, -zeiten und Materialien/Methoden die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt und
- ob das Gelernte auch im Arbeitsalltag angewandt werden kann und nicht durch Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz (z. B. Ausstattung, Zeitmangel) behindert wird.

Diese Befragung der Beschäftigten sollte regelmäßiger Bestandteil der Überprüfung werden. Bei mehrtägigen Weiterbildungsmaßnahmen sollte in jedem Fall eine Rückmeldung von den TeilnehmerInnen eingeholt werden. Außerdem könnte mit etwas zeitlichem Abstand, z. B. beim Qualifizierungsgespräch, noch mal gefragt werden, ob das Gelernte angewandt werden kann.

? Findet eine regelmäßige Befragung der Beschäftigten zur Qualität einzelner Weiterbildungsmaßnahmen statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Zur Erfolgsbeurteilung sollten vorher die Ziele definiert werden, die mit der Weiterbildung bzw. mit einzelnen Maßnahmen erreicht werden sollten. So besteht eine gemeinsame Bewertungsgrundlage zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.

? Werden vorab Erfolgskriterien der Weiterbildung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. Vorgesetzten vereinbart?
o vollständig o teilweise o gar nicht

Betrieblicher Weiterbildungsreport

Ein sinnvolles Instrument, um die betriebliche Weiterbildung zum Thema zu machen, kann auch die jährliche Berichterstattung durch die Geschäftsleitung sein. Der Tarifvertrag zur Qualifizierung verpflichtet den Arbeitgeber (§ 3.2), mindestens einmal jährlich die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat zu beraten. Ein Teil dieser Beratung könnte ein „Betrieblicher Weiterbildungsreport“ sein, bei dem der Qualifizierungsbedarf, die Maßnahmen und insbesondere die Ergebnisse von Qualifizierungen des letzten Jahres dargestellt werden.

Der Weiterbildungsreport sollte sowohl Aussagen zum Umfang als auch zu inhaltlichen Themen machen, z. B.

- in welchem Umfang und zu welchen Themen im letzten (Geschäfts-) Jahr Weiterbildungsbedarf bestand und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden,
- wie sich die Qualifizierungsmaßnahmen auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen verteilen und wie deren besonderer Bedarf berücksichtigt wurde,
- was gut und was schlecht lief,

- welche Unternehmensziele für das nächste (Geschäfts-) Jahr bestehen und welche Auswirkungen sie auf den Qualifikationsbedarf haben.

In zusammengefasster Form sollten auch die Beschäftigten diese Informationen über den aktuellen Stand der betrieblichen Weiterbildung erhalten, z. B. in Betriebs- oder Abteilungsversammlungen oder durch Infoblätter.

7. Handlungsempfehlungen

BR-Klausur zum Thema Qualifizierung

Als Einstieg in die konkrete Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags empfehlen wir eine Arbeitstagung des Betriebsrates zur Zielsetzung und Festlegung seiner Strategie. Außerdem muss eine detaillierte Arbeits- und Zeitplanung erarbeitet werden.

Sensibilisierung der Beschäftigten

Q-Tipp: Um die Beschäftigten von Anfang an in die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages einzubeziehen und sie für das Thema entsprechend zu sensibilisieren, empfiehlt es sich, zusätzlich zu den üblichen Formen (Betriebs- und Bereichsversammlungen, Infobriefe, Vertrauensleuteinformationen u. a.) eine erste Beschäftigtenbefragung (kurzer schriftlicher Fragebogen, z. B. wie wichtig ist Qualifizierung, mit seitheriger Praxis zufrieden, was könnte verbessert werden ...) durchzuführen.

Ein Beispiel zur Beschäftigtenbefragung findet sich unter <http://www.berufsbildung.igm.de>

Analyse der Qualifizierungspraxis

Die Beschäftigtenbefragung dient neben der Sensibilisierung auch der Bewertung der heutigen betriebsüblichen Qualifizierungspraxis. Der Betriebsrat muss außerdem für sich analysieren, wie die derzeitige Qualifizierungspraxis im Betrieb aussieht und wie er sie aus seiner Sicht bewertet. Hierzu dient die vorliegende Broschüre als Einstieg. Durch die Beantwortung der im Text gestellten Fragen lassen sich Schwachstellen der derzeitigen Praxis der betrieblichen Weiterbildung ausfindig machen. Hieraus abgeleitet kann der Betriebsrat dann seine Vorstellungen zur zukünftigen Qualifizierungspraxis entwickeln. Sobald der Betriebsrat seine Vorstellungen konkret entwickelt hat, sollte er sie wieder mit den Beschäftigten abstimmen und diskutieren. Da die Mitwirkung der Beschäftigten im Tarifvertrag ausdrücklich vorgeschrieben ist, muss unter Umständen auch

der Betriebsrat seine bisherige Informationspolitik überdenken und neu gestalten.

Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung

Q-Tipp: Sollte aufgrund des 2001 abgeschlossenen Tarifvertrages zur Qualifizierung noch keine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung abgeschlossen sein, so muss dies nachgeholt werden. Muster-Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ist im Internet unter <http://www.berufsbildung.igm.de> zu finden

Empfehlenswert ist, auf Basis dieser Betriebsvereinbarung für die Umsetzung mit der Geschäftsleitung eine exemplarische Herangehensweise zu vereinbaren. Dies können beispielsweise Testphasen sein, bei denen bestimmte betriebliche Vorgehensweisen erprobt werden. Die Erfahrungen können dann durch Geschäftsleitung und Betriebsrat – unter Einbeziehung der Beschäftigten – ausgewertet und – wenn sinnvoll – zukünftig bei der Weiterbildungspraxis für alle Beschäftigten umgesetzt werden.

Zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung hilft die folgende Checkliste:

I. Arbeitsblock: Verbesserung der Qualifizierungspraxis im Betrieb

1. Qualifizierungspraxis im Betrieb bewerten (z. B. mit Q-Tipps oder mit einer Befragung der Beschäftigten).
2. Ggf. Benennung eines Weiterbildungsausschusses (oder zumindest eines/einer Weiterbildungsbeauftragten) im Betriebsrat.
3. Klären, wer auf Arbeitgeberseite für die Weiterbildung zuständig ist.

II. Arbeitsblock: Betriebsvereinbarung

1. Beschäftigte über den Tarifvertrag zur Qualifizierung (z. B. mit dem Infoblatt der IG Metall) und die geplante Betriebsvereinbarung informieren.
2. Entwurf für eine Betriebsvereinbarung erstellen (Muster unter <http://www.berufsbildung.igm.de>) mit folgenden Bestandteilen:
 - Geltungsbereich,
 - Zielsetzung,
 - Qualifizierungsgespräche,
 - Konfliktlösung,
 - Betrieblicher Bildungsplan,
 - Durchführung von Maßnahmen,
 - Evaluation der Weiterbildung.
3. Betriebsvereinbarung verhandeln.
4. Betriebsvereinbarung abschließen
Außerdem wäre zu regeln:
 - Wiedereinstellung nach einer persönlichen Weiterbildung („Aufhebungsvertrag mit Wiedereinstellung gemäß § 5 TV Qualifizierung“, Muster unter <http://www.berufsbildung.igm.de>)
 - ggf. ergänzende Vereinbarungen zu Auswahlrichtlinien zu § 3 (6) Qualifizierungs-Tarifvertrag (Beschäftigte unter besonders einschränkenden Arbeitsbedingungen).
5. Beschäftigte über den Abschluss der Betriebsvereinbarung(en) informieren.

6. Benennung der BR-Mitglieder und StellvertreterInnen der paritätischen Kommission.

III. Arbeitsblock: Umsetzung der Betriebsvereinbarung

1. Information und Schulung der Beschäftigten und der Vorgesetzten für das Qualifizierungsgespräch.
2. Durchführung des Qualifizierungsgesprächs mit allen Beschäftigten.
3. Beratung des Qualifizierungsbedarfs mit dem Arbeitgeber (Ergebnisse aus den Qualifizierungsgesprächen, ergänzt mit Bildungsbedarf z. B. aus Investitionen) unter besonderer Berücksichtigung von Frauen, älteren Beschäftigten, An-/Ungelernten und Beschäftigten in Elternzeit oder Teilzeit (nach § 96.2 BetrVG) Einbringen eigener Vorstellungen zum Qualifizierungsbedarf durch den Betriebsrat (Initiativrecht nach § 96 BetrVG)
4. Frühzeitige Beratung der Bildungsplanung für das laufende bzw. das kommende Geschäftsjahr mit dem Arbeitgeber.
5. Information der Beschäftigten und Diskussion über die Bildungsplanung.
6. Dokumentation der Qualifizierungsmaßnahmen.
7. Evaluation der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen bzw. des Weiterbildungsprogramms unter Beteiligung der Beschäftigten.
Vorschlag: jährlicher Bildungsbericht durch den Arbeitgeber, Information der Beschäftigten.

8. Rechtsgrundlagen

Der Betriebsrat hat auf Basis des **Betriebsverfassungsgesetzes** vielfältige Möglichkeiten, sich in das Thema Qualifizierung und berufliche Weiterbildung im Betrieb einzuschalten. Im neuen BetrVG wurden 2001 die **Beteiligungsrechte** des Betriebsrats im Bereich der beruflichen Weiterbildung und der Personalplanung in einigen Punkten erweitert:

§ 80 BetrVG Allgemeine Aufgaben (Abs. 1, Nr. 8 – neu): Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern. Gemäß Abs. 2 muss der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unterrichten.

Die Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers über geplante bauliche Änderungen sowie Änderungen von Anlagen, Arbeitsverfahren oder Arbeitsplätzen besteht gemäß **§ 90 BetrVG**. Diese Änderungen wirken sich in vielen Fällen auf den Qualifizierungsbedarf aus.

§ 92 BetrVG Personalplanung: Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat über die Personalplanung und die sich daraus ergebenden Maßnahmen der Berufsbildung rechtzeitig und umfassend informieren. Der Betriebsrat hat ein **Vorschlagsrecht** für Einführung und Durchführung (neu) einer Personalplanung.

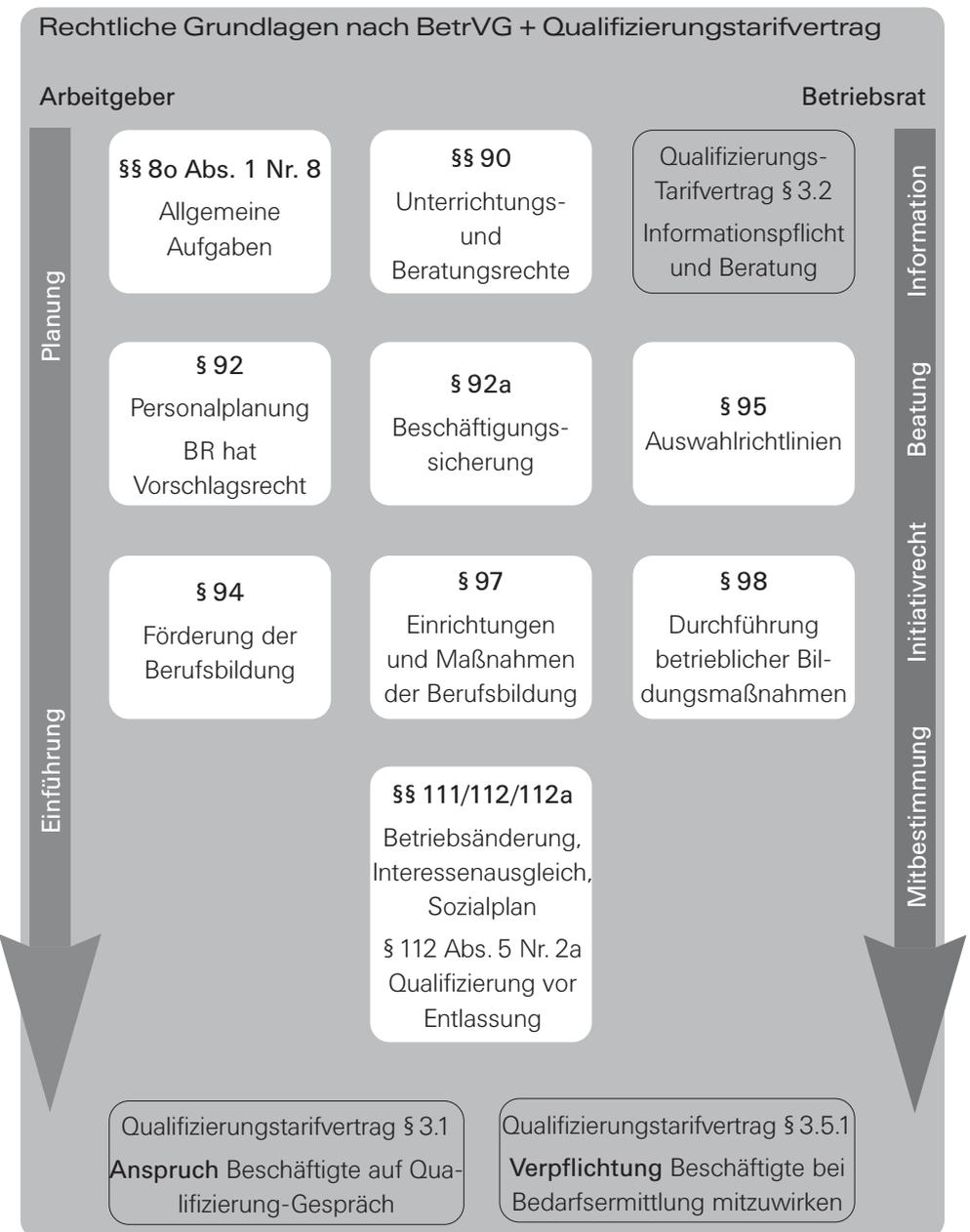
§ 92a BetrVG Beschäftigungssicherung. Der Betriebsrat hat das Recht, dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu unterbreiten. Diese Vorschläge können sich neben einigen anderen auch auf die Qualifizierung von ArbeitnehmerInnen beziehen. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge mit dem Betriebsrat beraten und im Falle der Ablehnung begründen (in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten schriftlich).

Gemäß **§ 96 BetrVG Förderung der Berufsbildung** hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats neuerdings den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu hat der Betriebsrat **Vorschlagsrecht**.

§ 97 BetrVG Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung räumt dem Betriebsrat jetzt in Abs. 2 unter bestimmten Voraussetzung (Tätigkeit der Beschäftigten ändert sich, weil der Arbeitgeber Änderungen von technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen plant und die beruflichen Kenntnisse nicht mehr zur Erfüllung der Aufgaben ausreichen) ein volles **Mitbestimmungsrecht** und somit auch das **Initiativrecht** bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung ein. Eine bestimmte Qualifizierungsmaßnahme kann dadurch ggf. auch gegen den Willen des Arbeitgebers durch ein Einigungsstellenverfahren durchgesetzt werden.

Unverändert steht dem Betriebsrat nach § 98 BetrVG bei der **Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen** ein volles Mitbestimmungsrecht zu, das ggf. auch durch Anrufung der Einigungsstelle durchgesetzt werden kann.

Außerdem hat der Betriebsrat Möglichkeiten, sich in Fällen der §§ 111/112 /112a BetrVG (Betriebsänderung, Interessenausgleich, Sozialplan) auch dem Thema berufliche Weiterbildung anzunehmen. Mit der Änderung des BetrVG hat der Ansatz „**Qualifizierung vor Entlassung**“ für die Gestaltung von Sozialplänen Eingang in den § 112 Absatz 5 Nr. 2a gefunden.



Weitere Möglichkeiten für den Betriebsrat, sich beim Thema Qualifizierung einzubringen, bietet der **Qualifizierungs-Tarifvertrag** vom 19.06.2001.

Der Tarifvertrag unterscheidet in betriebliche (§ 2) und persönliche (§ 5) Weiterbildung.

Bei der betrieblichen Weiterbildung wird erstmals ausdrücklich zwischen

- Erhaltungsqualifizierung
- Anpassungsqualifizierung
- Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung

unterschieden.

Beschäftigte haben nach § 3.1 den **Anspruch** auf ein regelmäßiges **Gespräch** mit dem Arbeitgeber zur gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Über die Rahmenbedingungen und Einzelheiten der vorgesehenen Qualifizierungsgespräche kann eine **Betriebsvereinbarung** abgeschlossen werden.

§ 3.2 verpflichtet den Arbeitgeber, den Betriebsrat über den Qualifizierungsbedarf und vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen (auf Basis der Qualifizierungsgespräche aus § 3.1) zu informieren und mindestens einmal jährlich mit ihm über die Umsetzung zu beraten. Es können spezielle Qualifizierungsprogramme für An- und Ungelernte vereinbart werden.

§ 4 gibt ein Verfahren zur Lösung von Konflikten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber vor.

§ 5 des Tarifvertrages zur Qualifizierung regelt die **persönliche Weiterbildung**. Beschäftigte haben (nach fünf Jahren Betriebszugehörigkeit) einen **Anspruch** auf **Freistellung** (Voll- oder Teilzeit) für weitergehende Qualifizierungsmaßnahmen. Grundsätzlich muss

persönliche Weiterbildung dafür geeignet sein, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben. Diese Bedingung gilt unabhängig von der aktuellen Beschäftigungssituation.

Q-Tipp:
Informationen und
Kontakt zur Agentur
im Internet unter
<http://www.berufsbildung.igm.de>

Im Sinne der Zielsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung haben die Tarifvertragsparteien eine gemeinsame **Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung** gegründet. Die Aufgaben der Agentur sind in § 6 beschrieben. So ist sie unter anderem dafür zuständig

- **Unternehmen und Betriebsräte** über das Angebot, die Durchführung und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen zu **beraten**. Dies gilt besonders für kleine und mittlere Unternehmen,
- **Qualitätsstandards** für betriebliche Weiterbildung zu entwickeln und die Qualität von Weiterbildungseinrichtungen und -maßnahmen zu begutachten und zu zertifizieren und
- im **Konfliktfall** in der paritätischen Kommission bzw. zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zur **Entscheidung beizutragen**; das bedeutet, ein Vertreter der Agentur wird mit Stimmrecht hinzugezogen.

9. Begriffserklärungen

Im Bereich der beruflichen Weiterbildung werden sehr viele ähnliche, aber eben auch leicht unterschiedliche Begriffe verwendet. Die wichtigsten werden hier kurz erklärt:

Bildung kann unterschieden werden in berufliche oder nicht-berufliche Bildung (z. B. künstlerisch, musisch). Der Qualifizierungsvertrag unterscheidet bei der beruflichen Bildung außerdem die **betriebliche** und die **persönliche** Weiterbildung.

Berufliche Bildung – in Deutschland – besteht aus der **(Erst-) Ausbildung** von Jugendlichen und der **Weiterbildung** von Berufstätigen oder Arbeitslosen.

Im *Betriebsverfassungsgesetz* wird der Begriff „**Betriebliche Berufsbildung**“ verwendet. Er wird weit ausgelegt: „Der Begriff soll alle Maßnahmen erfassen, bei denen gezielt bzw. in systematischer Form Fähigkeiten vermittelt werden, die der Ausfüllung eines Arbeitsplatzes oder für eine berufliche Tätigkeit dienen. Dazu zählen regelmäßig alle Maßnahmen der betrieblichen Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung sowie die Umschulung und Wiedereingliederung, die vom Betrieb oder in seinem Auftrag durchgeführt werden.“ (BAG vom 5.1.1985 – 1 ABR 49/83)

Fortbildung bezeichnet die Verbesserung des bisherigen Wissensstandes. Oft sind es Bildungsmaßnahmen, die auf den beruflichen Aufstieg abzielen (Meister, Fachwirte, etc.).

Weiterbildung bezieht sich darauf, dass der bestehende Wissensbestand erweitert wird, dass etwas Neues dazukommt.

Umschulung ist quasi eine Mischung aus einer beruflichen (Erst-) Ausbildung und der Anpassungsfortbildung, indem Beschäftigte auf ein neues Berufsbild umgeschult werden.

Qualifizierung spiegelt eher eine arbeitsorganisatorische, ökonomische Betrachtung wider. Dahinter steht die Frage, ob Beschäftigte mit ihrem Wissensstand für bestimmte Tätigkeiten geeignet sind.

Der *Tarifvertrag zur Qualifizierung* unterscheidet **Erhaltungsqualifizierungen** (die Aktualisierung des Wissens aus dem jeweiligen Aufgabengebiet der Beschäftigten), **Anpassungsqualifizierung** (Anpassung an den technischen und organisatorischen Wandel, veränderte Anforderungen im Aufgabengebiet) und **Qualifizie-**

rung zur beruflichen Weiterentwicklung (insbesondere zur Übernahme höherwertiger Arbeitsaufgaben).

(Handlungs-)Kompetenz ist eine Erweiterung des Wissensbegriffs. Allein Kenntnisse, beispielsweise über PC-Programme, reichen nicht immer zu deren Anwendung aus, vielmehr muss die Handlungsbereitschaft und die Handlungsmöglichkeit dazukommen. Dieses Zusammenspiel wird mit dem Begriff (Handlungs-)Kompetenz bezeichnet.

Personalplanung dient dem Zweck, dass kurz-, mittel- und langfristige die im Unternehmen benötigten Beschäftigten in der erforderlichen Menge und mit der benötigten Qualifikation bereitstehen. Die **Personalentwicklung** schließt dabei Maßnahmen ein, die der Fortbildung und Entwicklung der MitarbeiterInnen dienen.

Selbstlernen (auch informelles Lernen): Weiterbildung kann nach dem Zweck (z. B. berufliche und nicht-berufliche oder Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung) und nach ihrer Form unterschieden werden. Insbesondere beim lebensbegleitenden Lernen wird dabei auf das Selbstlernen gesetzt, also die selbstständige Weiterbildung durch Fachliteratur, Lernprogramme, Fernsehsendungen oder ähnlichem. Im Gegensatz zu formellen Lernformen, wie dem Besuch von Seminaren, wird der Wissenserwerb durch Selbstlernen nicht dokumentiert.

Evaluation: Systematische Auswertung von Maßnahmen wie Einzelarbeiten, Weiterbildungen, Trainings, insbesondere im Hinblick auf ihren Erfolg. Die beabsichtigten Ziele (z. B. der Lerngewinn) sollten bereits vor der Maßnahme festgelegt werden.

10. Literaturempfehlungen

- Allespach/Huber/Kehrbaum/Novak** (2001): Ausbildung – Investition in die Zukunft, Hrsg.: IG Metall, (Schüren-Verlag, Marburg)
- Breisig, Thomas; König, Susanne; Wengelowski, Peter** (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. (Bund Verlag, Frankfurt am Main)
praktische Hilfen für Betriebsrat, Beschäftigte, Führungskräfte
- Deutscher Gewerkschaftsbund/IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (Hrsg.):** „Berufliche Bildung – Mühlen im Wind der Veränderung“. (Libri)
- Heidemann, Winfried** (1999): Betriebliche Weiterbildung. Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (Der Setzkasten).
Edition der Hans Böckler Stiftung: 13
kommentierte Auswertung von Betriebsvereinbarungen
- Heidemann, Winfried** (1995): Kommunikative Methode der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Ein Handbuch für betriebliche Interessenvertretungen. Düsseldorf. Herausgegeben von der Hans Böckler Stiftung. *Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs am Beispiel der Druckindustrie*
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg** (2001): Qualifizierung – Unternehmen auf dem Prüfstand. <http://www.berufsbildung.igm.de>
Analyse der Bildungspraxis in baden-württembergischen Unternehmen
- Satzer, Rolf** (1996): Handbuch zur betrieblichen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Frankfurt am Main, herausgegeben vom Vorstand der IG Metall. *ausführliche Beschreibung der Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte am Beispiel von John Deere, Mannheim*
- Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW** (1998): Personalentwicklung/Qualifizierung Bewertungskriterien für betriebliche Konzepte.
Oberhausen. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik: 37
kommentierte Beschreibung betrieblicher Praxis
- Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW** (o. Jahr): Betriebliches Qualifizierungsmanagement für kleine metallverarbeitende Unternehmen Q-Box. Ein Werkzeugkasten für die Organisation betrieblicher Weiterbildung. Oberhausen.
gute Beschreibung des Ablaufs mit vielen Handlungshilfen

Praxisbezogener Fragebogen

1. Wird die Personalplanung als eigenständige Planung an der Unternehmensstrategie ausgerichtet?
o vollständig o teilweise o gar nicht
2. Hat die Weiterbildung (oder die Personalplanung) einen eigenständigen Rang in der Unternehmensorganisation?
o vollständig o teilweise o gar nicht
3. Ist jemand eindeutig für die Weiterbildung zuständig?
o vollständig o teilweise o gar nicht
4. Wer ist das?
5. Werden zur Organisation der Weiterbildung Ressourcen (Zeit, Personal, Geld, ggf. Sachausstattung, Räume) bereitgestellt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
6. Was wird bereitgestellt? Personal – Geld – Sachausstattung?
7. Wird der Betriebsrat an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
8. Werden alle Beschäftigten an der betrieblichen Weiterbildung beteiligt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
9. Falls nicht:
- Welche Beschäftigtengruppen werden beteiligt?

- Welche bleiben bislang außen vor und warum?
10. Erfolgt die berufliche Weiterbildung regelmäßig?
o vollständig o teilweise o gar nicht

11. Ist den Beschäftigten der Verfahrensablauf bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
12. Welche Arbeitsschritte umfasst die berufliche Weiterbildung bisher?
13. Besteht ein Verfahren zur Konfliktlösung und ist es den Beschäftigten bekannt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
14. Welches Verfahren ist zur Konfliktlösung festgelegt?
15. Welche Formen der betrieblichen Weiterbildung werden angewandt?
 - Seminare, Lehrgänge (intern/extern)
 - Fachtagungen, Kongresse
 - Gruppenbesprechungen (z. B. Qualitätszirkel, KVP)
 - Weiterbildung am Arbeitsplatz (z. B. Selbstlernprogramme)
 - Fachliteratur
 - anderes
16. Finden alle vier Arbeitsschritte einer umfassenden Weiterbildung statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
17. Welche Arbeitsschritte fehlen?
18. Findet die Abfolge der Arbeitsschritte regelmäßig – z. B. jährlich – statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
19. Werden neue Anlässe für Qualifizierungen bei der betrieblichen Weiterbildung frühzeitig berücksichtigt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
20. Wer ermittelt den Qualifizierungsbedarf?
21. Gibt es ein Budget für die betriebliche Weiterbildung?

22. Wie hoch ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung?
23. Ist das jährliche Budget für die betriebliche Weiterbildung auf einzelne Bereiche/Abteilungen aufgeteilt?
24. Sind Unternehmensziele und Strategien bekannt?
25. Wird daraus der Qualifikationsbedarf abgeleitet?
26. Sind alle Beteiligten für die Qualifizierungsgespräche gut vorbereitet?
o vollständig o teilweise o gar nicht
27. Werden auch die individuellen Vorstellungen der Beschäftigten ermittelt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
28. Gibt es eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung?
29. Sind Rahmenbedingungen für die Qualifizierungsgespräche in der Betriebsvereinbarung geregelt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
30. Gibt es andere Betriebsvereinbarungen, in denen spezielle Qualifizierungsansprüche geregelt sind (z. B. zu Gruppenarbeit oder SAP etc.)?
31. Welche Betriebsvereinbarungen sind das?
32. Gibt es EDV-Systeme, mit denen der Qualifizierungsbedarf erfasst werden kann?
o vollständig o teilweise o gar nicht
33. Welche sind das?

34. Muss die bestehende Betriebsvereinbarung ergänzt/erneuert werden?
o vollständig o teilweise o gar nicht
35. Werden unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
36. Sind innerbetriebliche Einrichtungen vorhanden, die für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können – wenn ja, welche?
37. Gibt es Infos/Broschüren mit dem Weiterbildungsprogramm des Betriebes?
38. Wie kommen die Beschäftigten an das Qualifizierungsprogramm?
39. Besitzen alle Beschäftigten diese Broschüre/Infos?
o vollständig o teilweise o gar nicht
40. Wie erfolgt die Anmeldung zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen?
41. Werden regelmäßig Kennzahlen zur Weiterbildung ausgewertet?
o vollständig o teilweise o gar nicht
42. Welche Kennzahlen werden verwendet?
43. Findet eine regelmäßige Befragung der Beschäftigten zur Qualität einzelner Weiterbildungsmaßnahmen statt?
o vollständig o teilweise o gar nicht
44. Werden vorab Erfolgskriterien der Weiterbildung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. Vorgesetzten vereinbart?
o vollständig o teilweise o gar nicht