

Reinhard Bahn Müller, Stefanie Fischbach

Betriebliche Weiterbildungspraxis und Erwartungen an den Qualifizierungstarifvertrag.

Erste Ergebnisse der Befragung von Personalmanagern und Betriebsräten
der Metallindustrie Baden-Württembergs

Tübingen, Mai 2003

FATK
Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V.
an der Universität Tübingen
Haußerstr.43
72076 Tübingen

1. Zur Befragungsform und zur Stichprobe

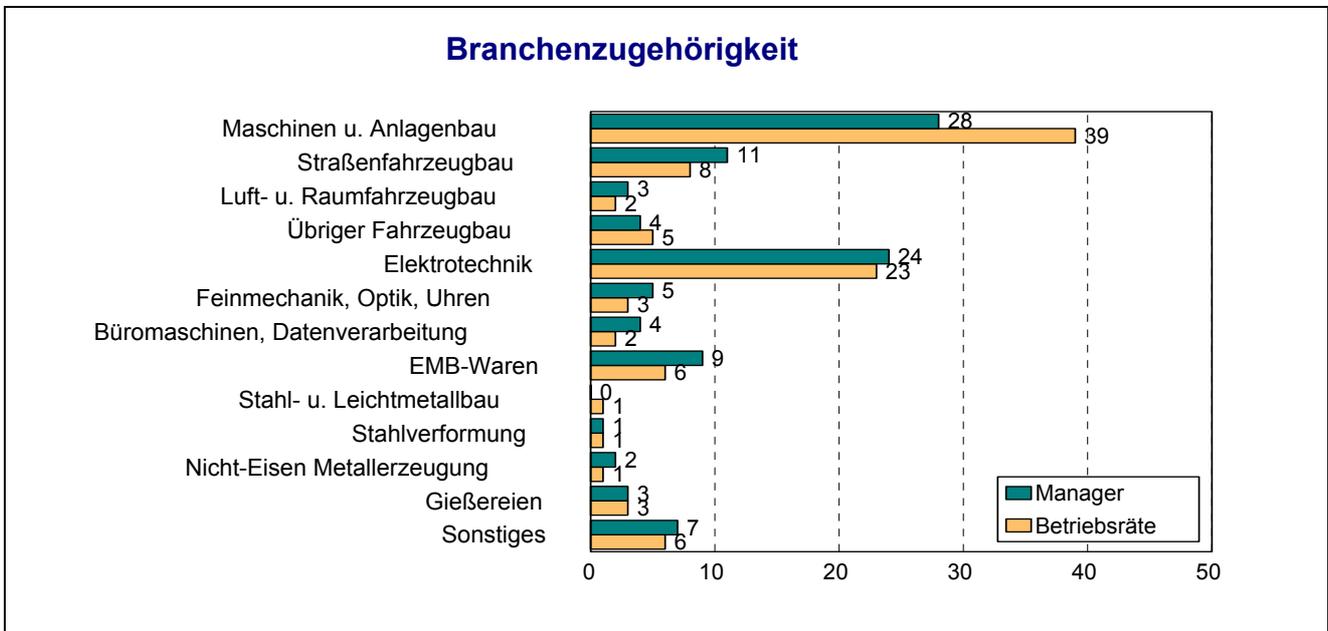
Gerafft dargestellt werden nachfolgend die ersten Ergebnisse der zwischen Dezember 2002 und April 2003 durchgeführten Befragung von Personalmanagern und Betriebsräten ausgewählter Betriebe der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. Die Befragung wurde am 7.4.2003 abgeschlossen.

Der Zugang zu den Betriebsräten und Personalmanagern erfolgte auf unterschiedlichen Wegen. Die Betriebsräte wurden direkt angeschrieben, den Personalmanagern wurde der Fragebogen im Rahmen von Personalleitertreffen des Arbeitgeberverbands Südwestmetall ausgehändigt.

Bei den Betriebsräten wurden im ersten Durchgang 549 Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten angeschrieben. Im Nachgang zur Befragung der Personalleiter wurden jenen Betriebsräten, die nicht schon im ersten Durchgang einen Fragebogen erhalten haben, ein Exemplar zugesandt. Insgesamt wurden an Betriebsräte 608 Fragebögen ausgegeben. Auswertbare Fragebögen kamen von 240 Unternehmen zurück. Die Rücklaufquote beträgt somit 39,5%.

Auf den Regionaltreffen der Personalleiter des Arbeitgeberverbandes wurden ca. 350 Fragebogen ausgegeben. Die exakte Zahl lässt sich nicht ermitteln, da teilweise der Fragebogen den Personalleitern durch die Bezirksgruppen von Südwestmetall direkt per E-Mail zugesandt wurde. Auswertbare Fragebögen kamen 153 zurück. Die Rücklaufquote beträgt damit ebenfalls ca. 40%.

Die Branchenverteilung ist nachfolgendem Schaubild zu entnehmen. Beim Maschinen- und Anlagenbau sind Betriebsräte stärker vertreten als Personalmanager. Ansonsten sind die Unterschiede in der Besetzung der jeweiligen Subbranchen gering.



Bei der Betriebsgröße spiegelt sich wieder, dass bei den Betriebsräten lediglich Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigte angeschrieben wurden, bei der Managerbefragung i.d.R. nur solche Unternehmen einbezogen wurden, die über ein hauptamtliches Personalmanagement verfügen. Dementsprechend sind Kleinbetriebe unterrepräsentiert. Im Betriebsrätesample sind Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten so gut wie nicht ver-

treten, bei den Managern liegt der Anteil bei 14,5%. Aussagen über Kleinbetriebe unter 100 Beschäftigte erlaubt die Befragung somit nicht, wohl aber über Betriebe mittlerer Größe. Der Anteil der Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten beläuft sich bei den Betriebsräten auf 56%, bei den Managern bei 52%. Diese Zweiteilung wurde in der nachfolgenden ersten Auswertung der Befragungsergebnisse verwandt. Sofern die Ergebnisse nach Betriebsgröße differenziert werden, bezieht sich diese aus zeitökonomischen Gründen ausschließlich auf die Befragung der Manager.

Die durchschnittliche Betriebsgröße in der Managerbefragung liegt bei 932 Beschäftigten, der Median bei 460 (Betriebsräte 1109 bzw. 441). Die Gesamtzahl der Beschäftigten, die die Betriebe repräsentieren, beläuft sich bei den Managern auf 141.665, bei den Betriebsräten auf 266.134.

Beantwortet haben die Fragen bei den Managern zu 78% die Personalleiter, zu 7% Mitarbeiter/innen der Personalabteilung und zu 5% die Leiter der Weiterbildung. Geschäftsführer, Eigentümer oder Betriebsleiter sind zusammen mit 6% vertreten.

Bei den Betriebsräten füllten den Fragebogen zu 65% die Betriebsratsvorsitzenden, zu 11% deren Stellvertreter und zu 24% ein anderes Mitglied des Gremiums aus.

Bei der nachfolgend dargestellten Ergebnissen handelt es sich um eine kommentierte Grundauszählung, gelegentlich ergänzt um eine Differenzierung nach Betriebsgröße, da dies als eine der wichtigsten Einflussvariable für das Weiterbildungsverhalten gilt. Weitere Korrelationen, etwa mit der wirtschaftlichen Lage, der Qualifikationsstruktur der Belegschaft, werden folgen, konnten in der Kürze der Zeit jedoch noch nicht durchgeführt werden.

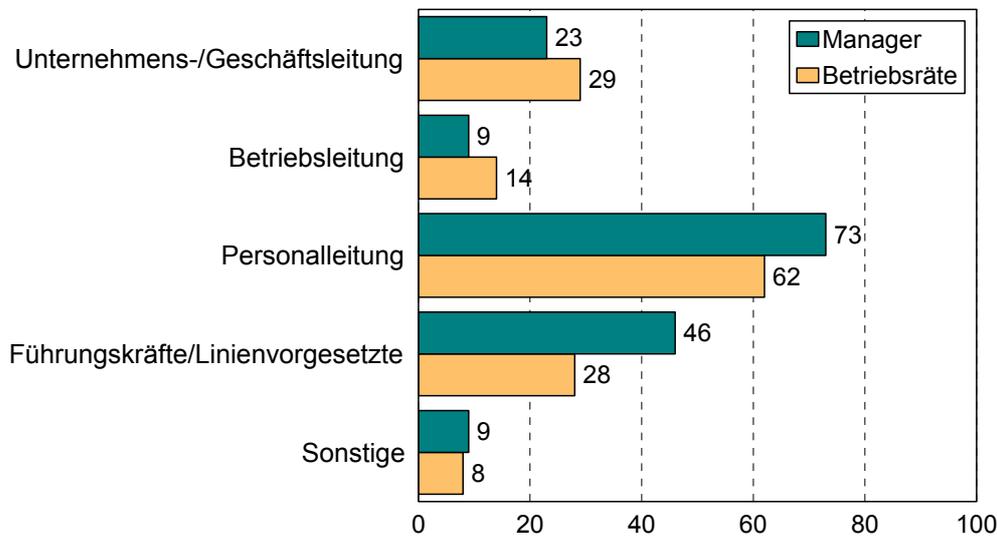
2. Aspekte betrieblicher Weiterbildungspraxis

➤ Zuständigkeit für Weiterbildungsfragen

In die Befragung einbezogen waren fast ausschließlich Betriebe, die über eine eigenständige Personalabteilung verfügen. Das schlägt sich in den Zuständigkeiten für Weiterbildungsfragen nieder. Im Gros der Fälle liegt die primäre Zuständigkeit bei der Personalleitung, an zweiter Stelle rangieren die Linienvorgesetzten (vor allem aus Sicht der Personalmanager, weniger aus Sicht der Betriebsräte), an dritter Stelle die Unternehmens-/Geschäftsleitung. In Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten fühlt sich die Unternehmens-/ Geschäftsleitung häufiger zuständig als in größeren (32:14), die Personalleitung ist seltener der erste Ansprechpartner (67:79), Linienvorgesetzte werden dagegen in gleichem Maße als zuständig gesehen.

Zuständigkeit für Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen

Frage: "Wer ist in Ihrem Unternehmen im Wesentlichen für Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen zuständig?"



Hauptamtliches Personal, das sich ausschließlich mit Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen beschäftigt, gibt es erwartungsgemäß nur bei einer Minderheit von Betrieben (PL 35%, BR 26%), in kleineren Betrieben deutlich seltener als in größeren (13:59).

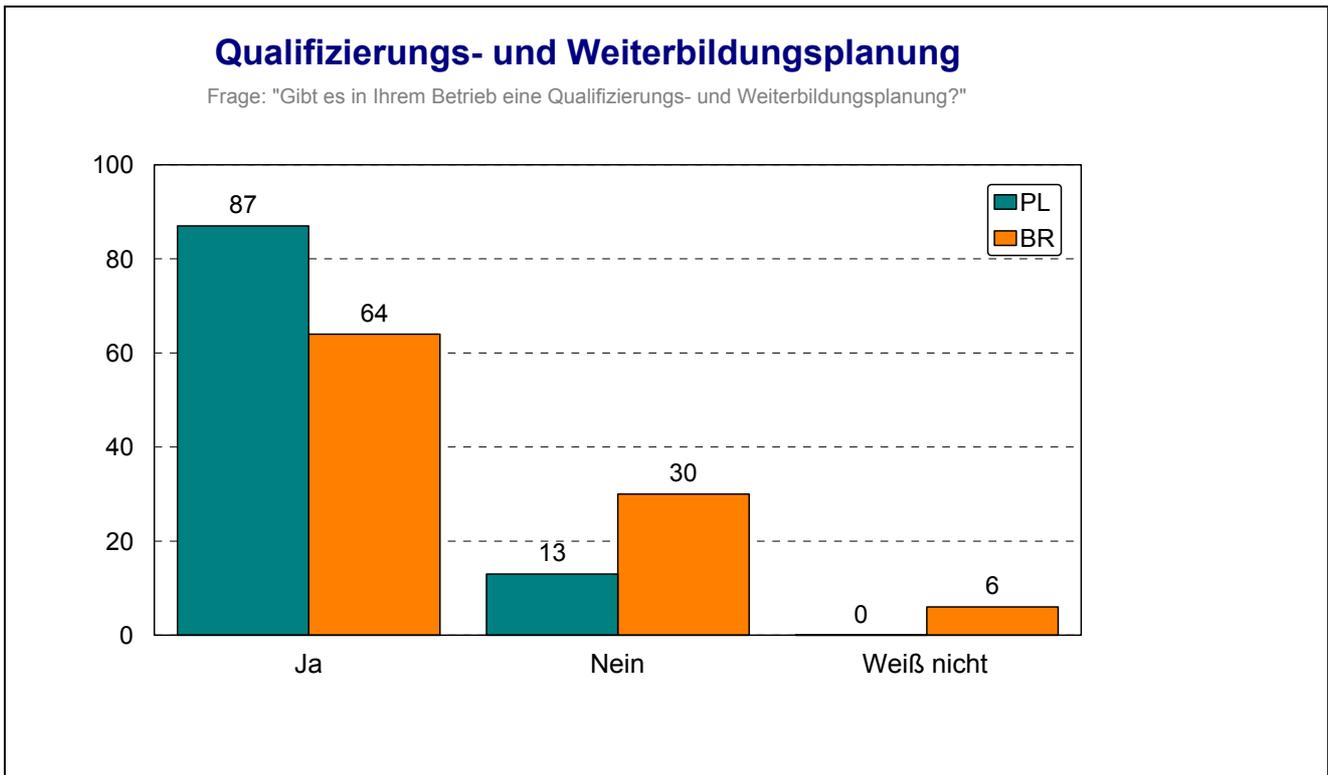
➤ Betriebsvereinbarungen als Regulationsgrundlage

Betriebsvereinbarungen, in denen Fragen der betrieblichen und/oder persönlichen Weiterbildung geregelt sind, gibt es derzeit nach übereinstimmender Darstellung der Personalmanager und der Betriebsräte in einem knappen Viertel der Betriebe. Geplant sind sie aus Sicht des Managements in 14% und aus Sicht der Betriebsräte in 24% der Fälle. In Betrieben < 500 sind Betriebsvereinbarungen erheblich seltener als in größeren (9:34) und werden auch seltener geplant (9:17).

➤ **Weiterbildungsplanung**

Eine wie auch immer geartete Qualifizierungs- und Weiterbildungsplanung haben nach Darstellung der Personalmanager 87% der Betriebe, nach jener der Betriebsräte 64%. Betriebe unter 500 Beschäftigten planen kaum seltener als größere (81:93).

Der Planungszeitraum bezieht sich in der Regel auf ein Jahr. Größere oder kleinere Planungszeiträume sind selten. Zwischen kleineren und größeren Betrieben gibt es kaum Unterschiede, größere zeigen jedoch im zweijährigen Bereich eine etwas stärker Besetzung (3:15).

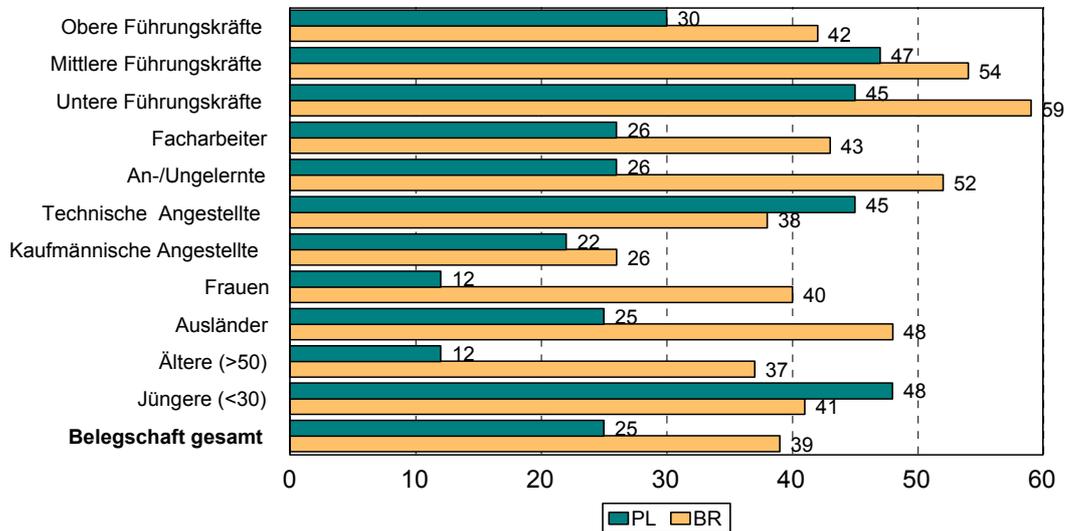


➤ **Weiterbildungsbedarf**

Der Weiterbildungsbedarf der Belegschaft insgesamt sowie der verschiedenen Belegschaftsgruppen wird zwischen Personalmanagern und Betriebsräten unterschiedlich beurteilt. Betriebsräte sehen generell einen höheren Weiterbildungsbedarf als Personalmanager. Das gilt insbesondere bei älteren Beschäftigten, Frauen, ausländischen Arbeitnehmern sowie An- und Ungelernten, in geringerem Maße auch bei Facharbeitern und unteren Führungskräften. Personalmanager sehen einen höheren Bedarf als Betriebsräte bei technischen Angestellten und jüngeren Beschäftigten.

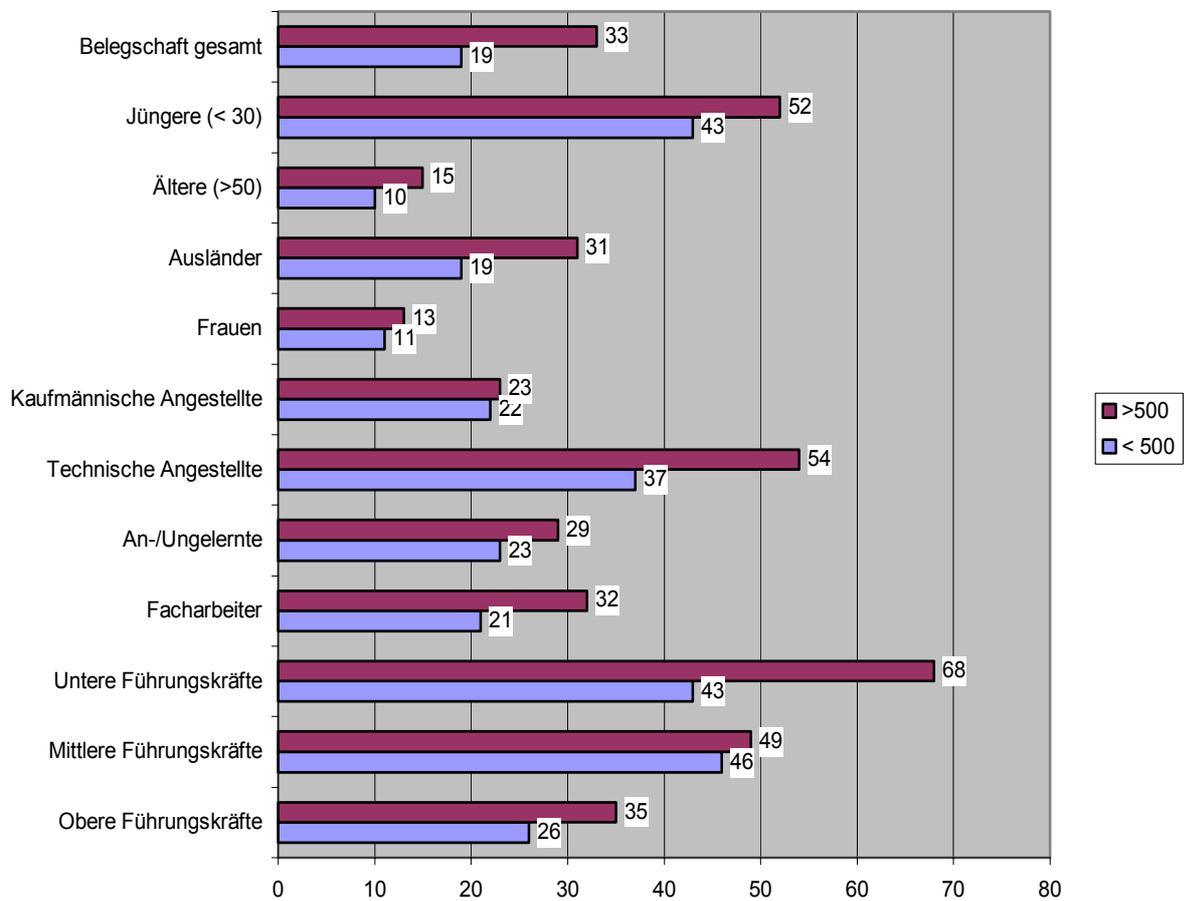
Als (sehr) hoch beurteilter Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarf nach Beschäftigtengruppen

Frage: "Wie beurteilen Sie den Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarf der verschiedenen Beschäftigtengruppen in Ihrem Betrieb?"



Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten beurteilen den Qualifizierungsbedarf ihrer Belegschaft anders und insgesamt geringer als die größeren. Während Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten den Bedarf der Gesamtbelegschaft zu einem Drittel als „sehr hoch“ bzw. „hoch“ einstufen, sind es in den kleineren Betrieben lediglich 19%. In keiner Beschäftigtengruppe wird in den kleineren Betrieben der Qualifizierungsbedarf höher eingeschätzt als in den größeren. Besonders eklatant sind die Unterschiede bei den unteren Führungskräften (43:68), bei technischen Angestellten (37:53), bei Ausländern (19:31), aber auch bei Facharbeitern (21:32).

Als (sehr) hoch bewerteter Qualifizierungsbedarf nach Beschäftigtengruppen und Betriebsgröße



➤ Bedarfsermittlung

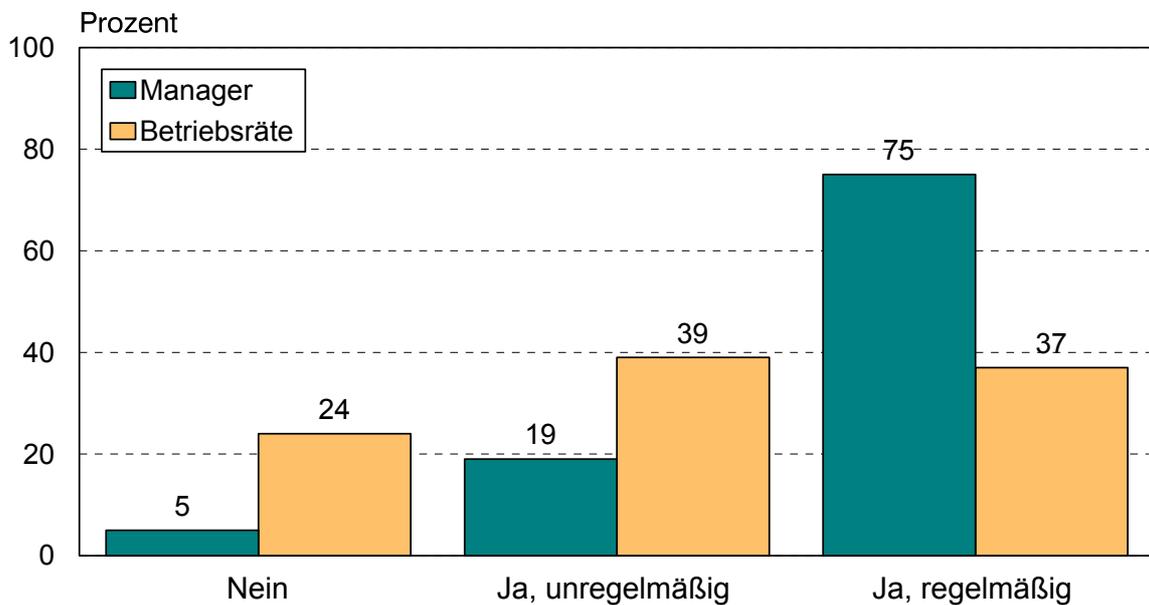
Eine Bedarfsermittlung findet nach Darstellung der Personalmanager in 75% der Fälle regelmäßig, in 20% unregelmäßig und nur in 5% überhaupt nicht statt. Betriebe unter 500 Beschäftigten ermitteln den Bedarf weniger regelmäßig, die Quote jener, die den Bedarf überhaupt nicht ermitteln, ist bei ihnen mit 8% jedoch ebenfalls nicht sehr hoch.

Aus Sicht der Betriebsräte steht es um die Bedarfsermittlung nicht so gut, wie die Personalmanager es darstellen. Fast ein Viertel meldet „Fehlanzeige“, in 37% der Fälle wird der Bedarf regelmäßig ermittelt, in 39% unregelmäßig.

Wenn der Bedarf ermittelt wird, dann fast durchweg jährlich (PL 94%). Das gilt für größere wie für kleinere Betriebe. In der Tendenz bestätigen dies auch die Betriebsräte, denen zufolge die Bedarfsermittlung zu 83% jährlich erfolgt, zu 11% in längeren Abständen und zu 6% in kürzeren.

Ermittlung des Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarfs

Frage: "Wird in Ihrem Unternehmen der Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf ermittelt?"



➤ **Volumen und Qualität des betrieblichen Weiterbildungsangebots**

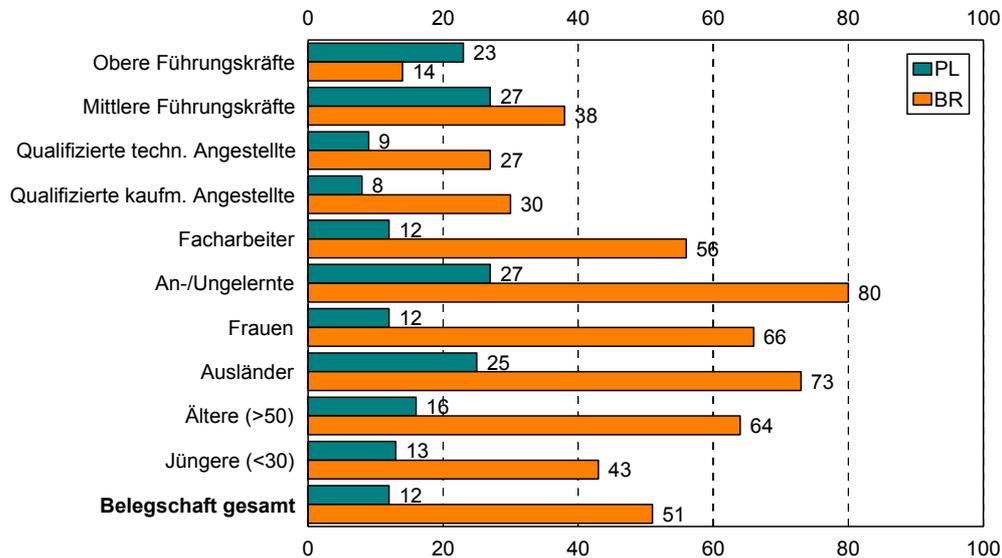
Möglichkeiten für die Beschäftigten zur beruflichen und/oder persönlichen Weiterbildung werden nach Darstellung der Personalmanager bis auf wenige Ausnahmen (5%) fast durchweg geboten. Hierbei unterscheiden sich kleinere kaum von größeren Betrieben (92:97). Die Betriebsräte sind auch hier wieder etwas kritischer, aber auch von ihnen sind nur ein Zehntel der Meinung, es gäbe keine Angebote.

Ob das Volumen der Angebote ausreicht, wird sehr unterschiedlich beurteilt. Betriebsräte sehen erwartungsgemäß erheblich mehr Angebotslücken. Das gilt insbesondere für Un-/Angelernte, Frauen, Ausländer und Ältere. Auffallend ist die recht hohe Übereinstimmung zwischen Betriebsräten und Personalmanagern, dass bei den mittleren, teilweise auch bei unteren Führungskräften das Angebot nicht befriedigend ist.

Personalmanager in größeren und kleineren Betrieben unterscheiden sich in ihrer Beurteilung kaum. Einzige Ausnahme: Weiterbildungsangebote für Geringqualifizierte. Hier sehen die Personalmanager in größeren Betrieben eine deutlich größere Angebotslücke (19:35).

Als "nicht ausreichend" bewertetes Volumen des betrieblichen Weiterbildungsangebots nach Beschäftigtengruppen

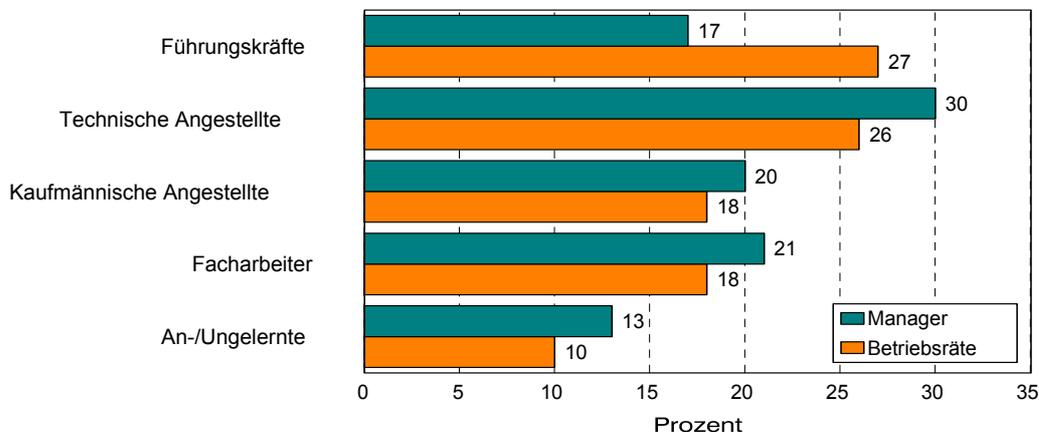
Frage: "Wie beurteilen Sie das Volumen des betrieblichen Weiterbildungsangebots. Ist es insgesamt und für die verschiedenen aufgeführten Beschäftigtengruppen eher ausreichend oder eher nicht ausreichend?"



Die Verteilung der betrieblichen Weiterbildungsangebote auf die verschiedenen Beschäftigtengruppen stellt sich mit Ausnahme der Führungskräfte zwischen Managern und Betriebsräten recht einheitlich dar. Aus Sicht der Betriebsräte entfällt mehr als ein Viertel der Angebote auf die Führungskräfte, aus Sicht der Manager zehn Prozent weniger. Eine Konzentration der Angebote gibt es aus Sicht beider bei den technischen Angestellten. Auf die kaufmännischen Angestellten und Facharbeiter entfallen ca. 20%, Un- und Angelernte nehmen mit 13% (PL) bzw. 10% (BR) das Schlusslicht ein.

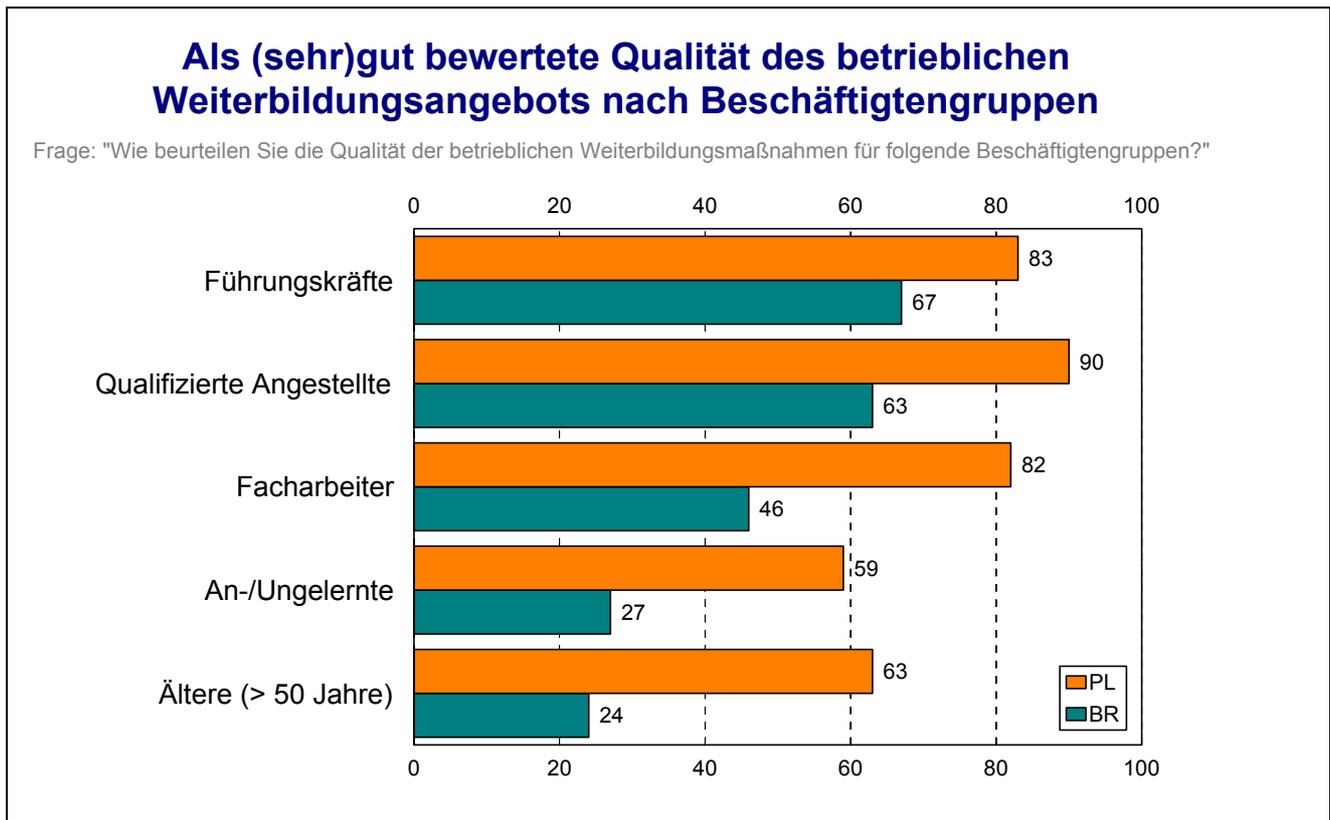
Verteilung der betrieblichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote auf die Beschäftigtengruppen

Frage: "Wie verteilen sich die betrieblichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote in etwa prozentual auf die verschiedenen Beschäftigtengruppen?"



➤ Qualität der Angebote

Betriebsräte bewerten die Qualität der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen kritischer als Manager. Bezogen auf die Maßnahmen für einzelne Beschäftigtengruppen schneiden bei beiden diejenigen für Führungskräfte und qualifizierte Angestellte am besten ab. Allerdings geben die Betriebsräte auch hier erheblich häufiger die Note „befriedigend“. Die größten Qualitätsmängel sehen Betriebsräte wie Manager bei Maßnahmen für Ältere und Geringqualifizierte. Kleinere Betriebe beurteilen die Qualität der Maßnahmen fast durchweg kritischer als die größeren.

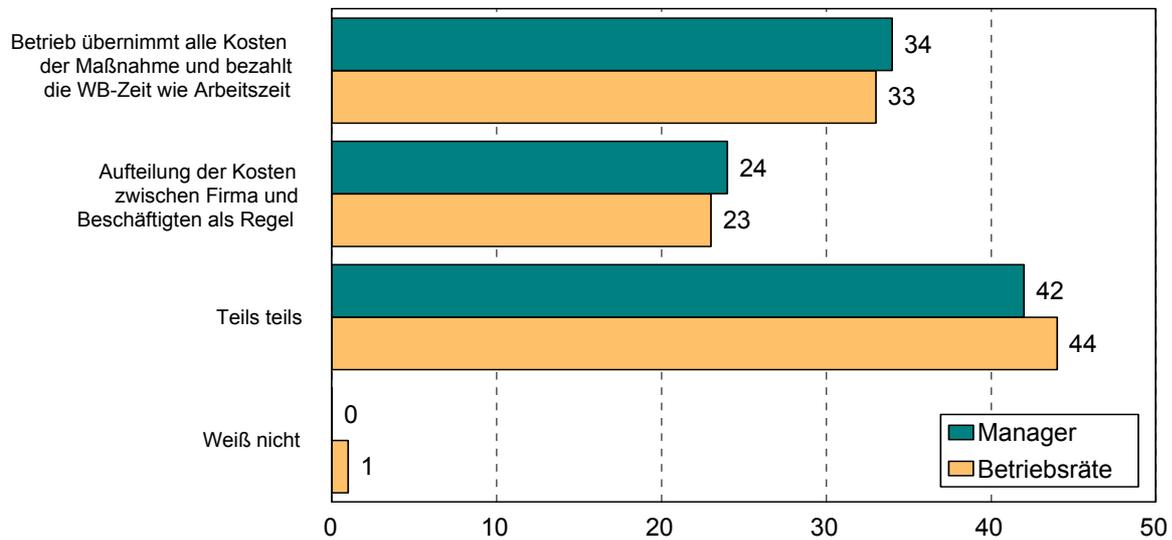


➤ Kostensplitting: Wie weit verbreitet und welche Formen?

Kostensplitting zwischen Beschäftigten und Unternehmen bei Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung ist weit verbreitet. Das sehen Personalmanager und Betriebsräte ganz ähnlich. Der Fall, dass der Betrieb alle Kosten übernimmt und Weiterbildungszeit wie Arbeitszeit behandeln, ist nicht die Regel.

Praxis der Kostenübernahme

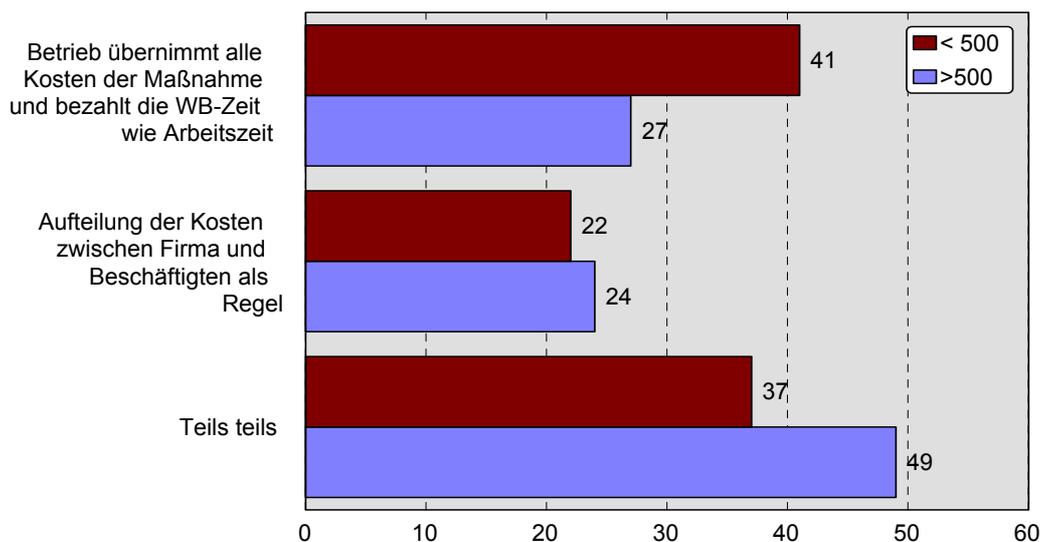
Frage: "Hinsichtlich der Übernahme der Kosten für die betriebliche Weiterbildung wird in den Unternehmen unterschiedlich verfahren. Wie ist das in Ihrem Unternehmen?"



Überraschenderweise übernehmen die kleineren Betriebe die gesamten Weiterbildungskosten häufiger als die größeren (41:27). Eine Aufteilung als Regel praktizieren beide in gleichem Maße, eine teilweise Kostenübernahme bzw. -teilung wird in größeren Betrieben häufiger praktiziert als in kleineren (37:49)

Praxis der Kostenübernahme nach Betriebsgröße

Frage: "Hinsichtlich der Übernahme der Kosten für die betriebliche Weiterbildung wird in den Unternehmen unterschiedlich verfahren. Wie ist das in Ihrem Unternehmen?"



Die Art der Beteiligung an den Kosten betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen variiert. In der Regel wird von den Beschäftigten Zeit eingebracht (PL 95%, BR 96%), in relevantem Umfang übernehmen die Beschäftigten aber auch anteilig Kosten der Maßnahmen selbst (PL 40%, BR 21%). Größere Betriebe machen dies häufiger als kleine.

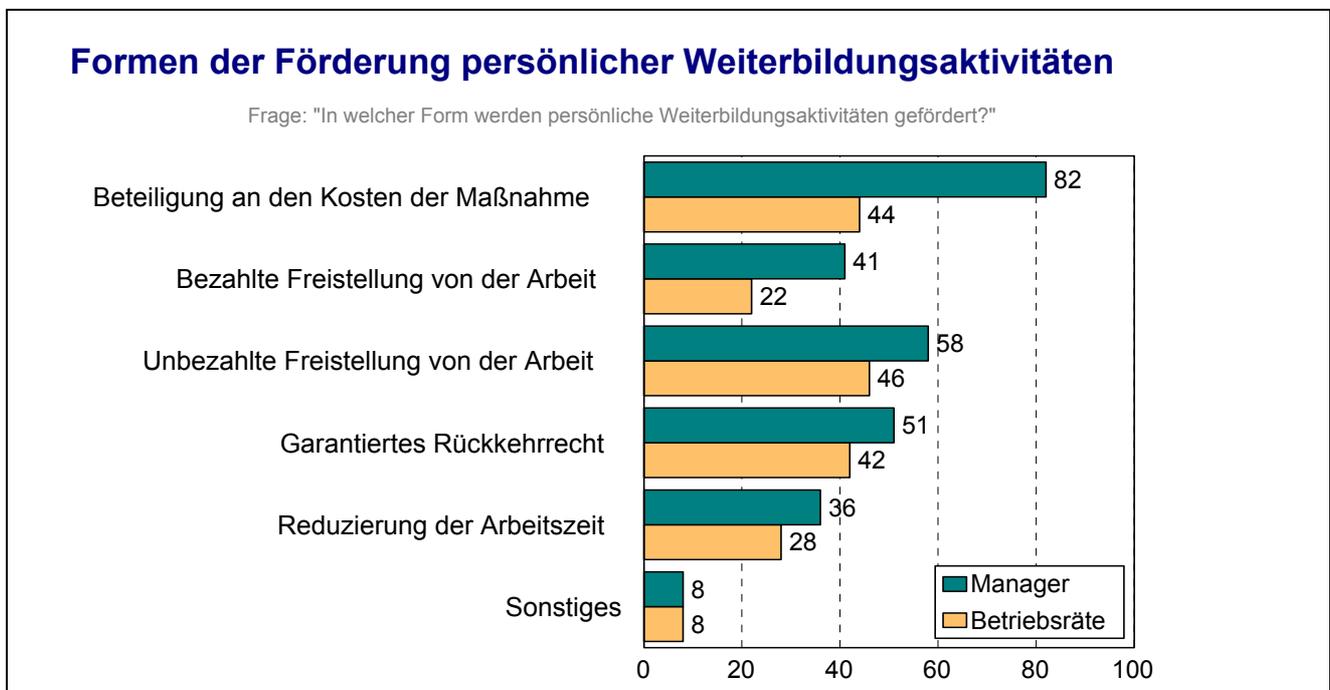
➤ **Förderung „persönlicher Weiterbildung“: Häufigkeit und Formen der Förderung**
 Möglichkeiten zur „persönlichen Weiterbildung“, die über den unmittelbaren und aktuellen betrieblichen Bedarf hinaus gehen, werden nach übereinstimmender Einschätzung der Personalmanager und Betriebsräte in ca. zwei Dritteln aller Betriebe geboten. Kleinere Betriebe bieten diese Möglichkeit seltener als größere (56:81).

Gefördert wird die persönliche Weiterbildung den Managern zufolge in folgender Reihenfolge:

- (1) Beteiligung an den Kosten der Maßnahme
- (2) Unbezahlte Freistellung von der Arbeit
- (3) Garantiertes Rückkehrrecht
- (4) Bezahlte Freistellung von der Arbeit
- (5) Reduzierung der Arbeitszeit/Übergang in Teilzeitarbeit

Kleinere Betriebe fördern häufiger durch Kostenbeteiligung (93:74), gewähren seltener unbezahlte Freistellung (46:65) oder Reduzierung der Arbeitszeit/Teilzeitarbeit (20:49) und tun sich insbesondere schwer mit einem garantierten Rückkehrrecht (29:65).

Betriebsräte sehen die unbezahlte Freistellung von der Arbeit an erster Stelle, dicht gefolgt von der Beteiligung an den Kosten der Maßnahme, dem garantierten Rückkehrrecht. Die Reduzierung der Arbeitszeit und die bezahlte Freistellung von der Arbeit stehen auch bei ihnen auf den letzten Rängen.

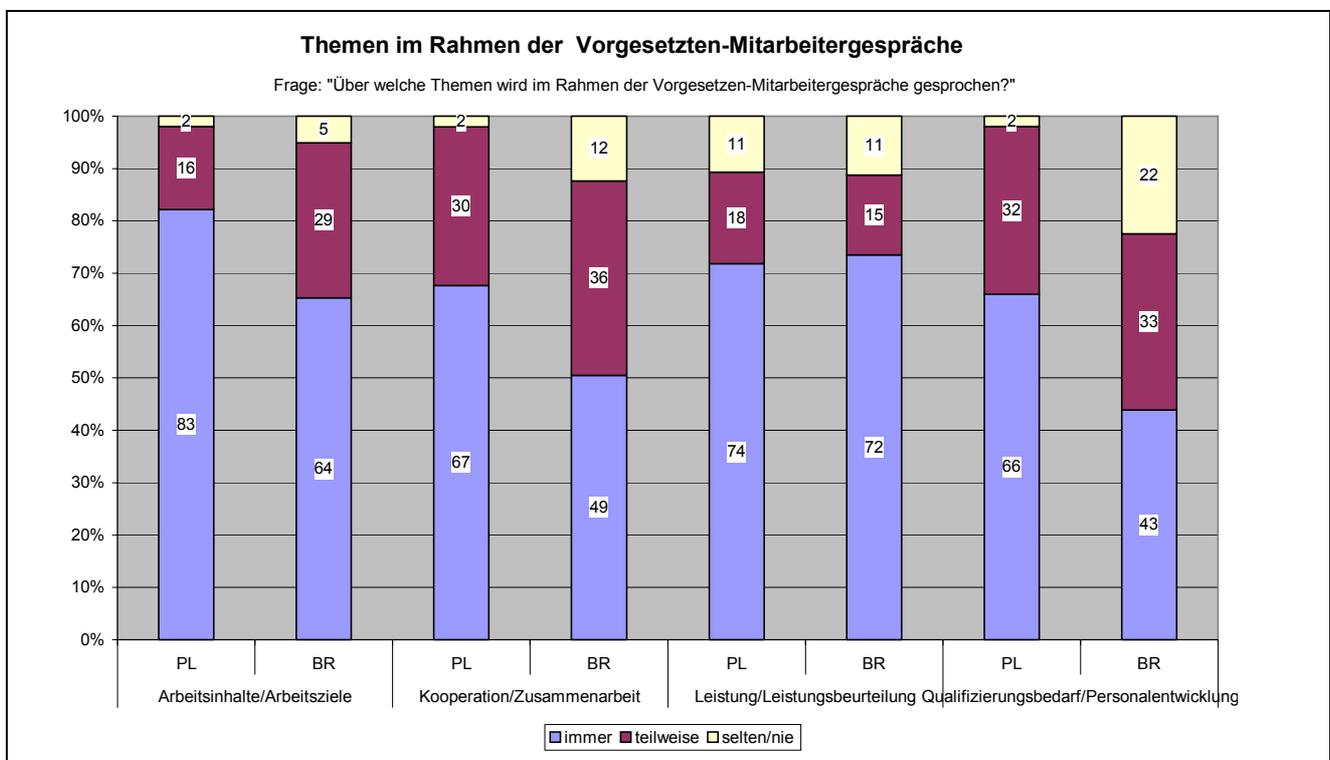


➤ Das Vorgesetzten-Mitarbeitergespräch

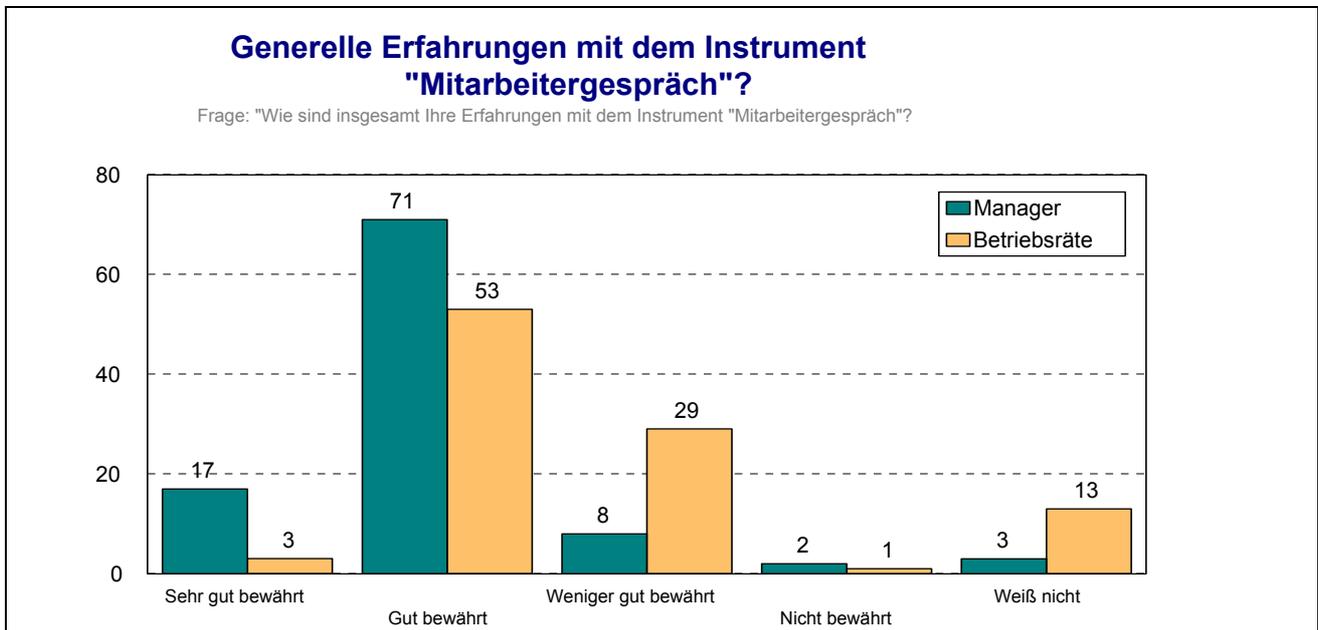
Vorgesetzten-Mitarbeitergespräche sind weit verbreitet. Nach Darstellung der Manager finden sie sich in 88% der Unternehmen, nach jener der Betriebsräte in 68%. In größeren Betrieben wird mit dem Instrument etwas häufiger gearbeitet als in kleineren (84:93). In aller Regel werden die Gespräche jährlich geführt (PL 90%, BR 80%), in ca. 10% der Fälle nach Bedarf. Die meisten Betriebe haben schon eine mehrjährige Erfahrung mit diesem Instrument. Die Mehrheit arbeitet schon mehr als drei Jahre damit (PL 69%, BR 66%). Nur eine Minderheit (PL 10%, BR 16%) hat das Instrument erst vor kurzem eingeführt. Der Erfahrungszeitraum der kleineren Betriebe ist kaum geringer als jener der größeren.

Wenn Mitarbeitergespräche stattfinden, dann werden sie nach übereinstimmender Darstellung der Manager und Betriebsräte in der Mehrzahl der Fälle mit allen Beschäftigten geführt (PL 67%, BR 65%). Darin unterscheiden sich auch die größeren Betriebe nicht von den kleineren. Wenn selektiv verfahren wird, was in ca. einem Drittel der Betriebe der Fall ist, dann bestehen vor allem im gewerblichen Bereich und hier bei den Geringqualifizierten Lücken.

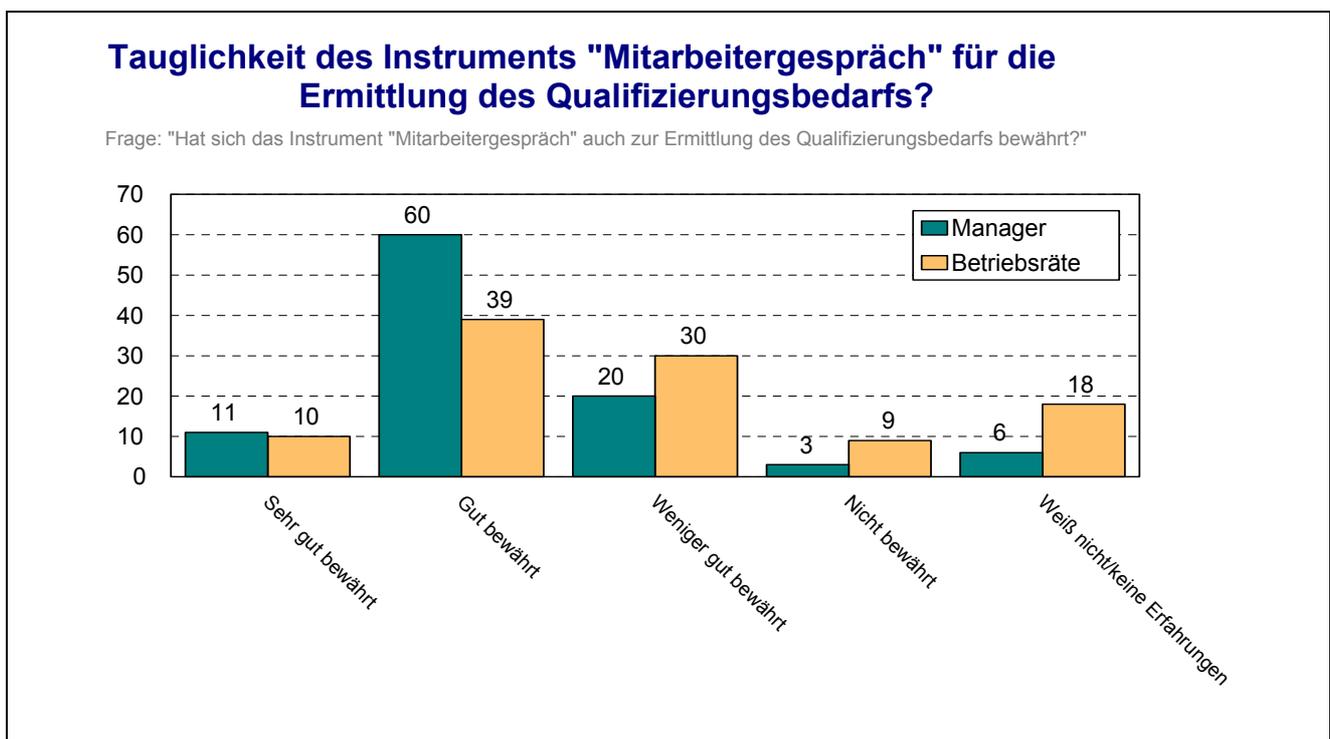
In aller Regel liegt den Gesprächen ein formalisiertes und schriftliches Konzept zugrunde. In Betrieben >500 ist das in 90% der Fälle so, in Betrieben <500 in 71%. Bei den Themen, über die gesprochen wird, rangiert nach Darstellung der Manager der Arbeitsinhalt und die Arbeitsziele an erster Stelle, gefolgt von der Leistung/Leistungsbeurteilung. Aus Sicht der Betriebsräte ist die Rangreihe umgekehrt. Kooperation/Zusammenarbeit sowie Qualifizierungsbedarf/Personalentwicklung folgen bei beiden fast gleichauf auf den Rängen drei und vier, wobei Betriebsräte den Themenbereich Qualifizierungsbedarf/Personalentwicklung in 17% der Fälle selten, in 5% nie angesprochen sehen, während die Manager diesbezüglich kaum Ausfälle registrieren.



Die Erfahrungen mit dem Instrument „Mitarbeitergespräch“ sind mehrheitlich gut bis sehr gut, wobei die Betriebsräte in ihrem Urteil etwas kritischer sind als die Manager. Mehrheitlich hat sich aber auch aus ihrer Sicht das Instrument gut bis sehr gut bewährt. Kleinere Betriebe unterscheiden sich in ihrem Urteil wenig von den größeren.



Ob sich Mitarbeitergespräche als Instrument zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs bewährt haben, wird mehrheitlich bejaht. Eine relevante Minderheit von 23% (PL) bzw. 39% (BR) vertritt jedoch die Position, es habe sich „weniger gut bewährt“ bzw. „nicht bewährt“. Manager in kleineren Betrieben vertreten diese Position häufiger als jene in größeren (32:15).

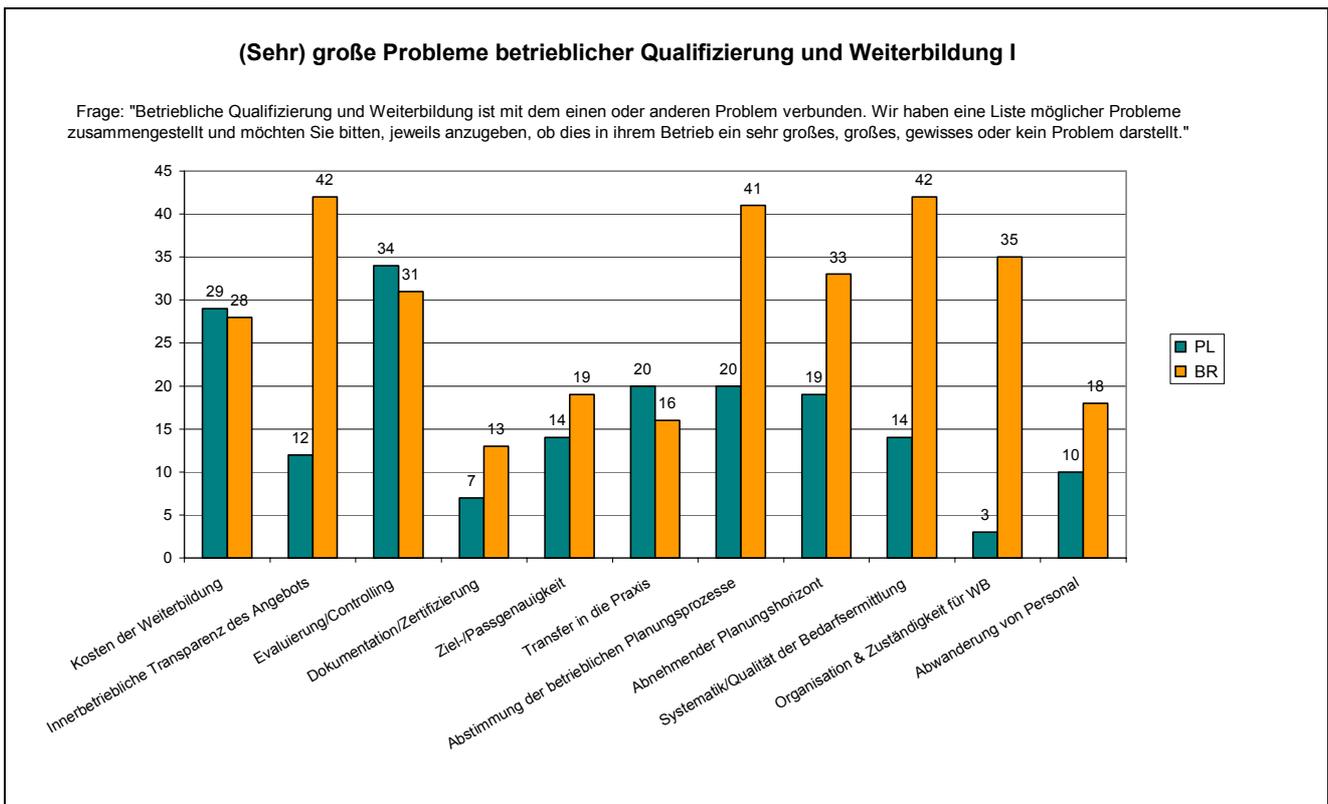


➤ **Aktuelle Probleme in der betrieblichen Weiterbildungspraxis**

Die Rangreihe der Probleme, mit denen die Betriebe in Sachen Weiterbildung zu kämpfen haben, unterscheidet sich erwartungsgemäß zwischen Personalmanagern und Betriebsräten.

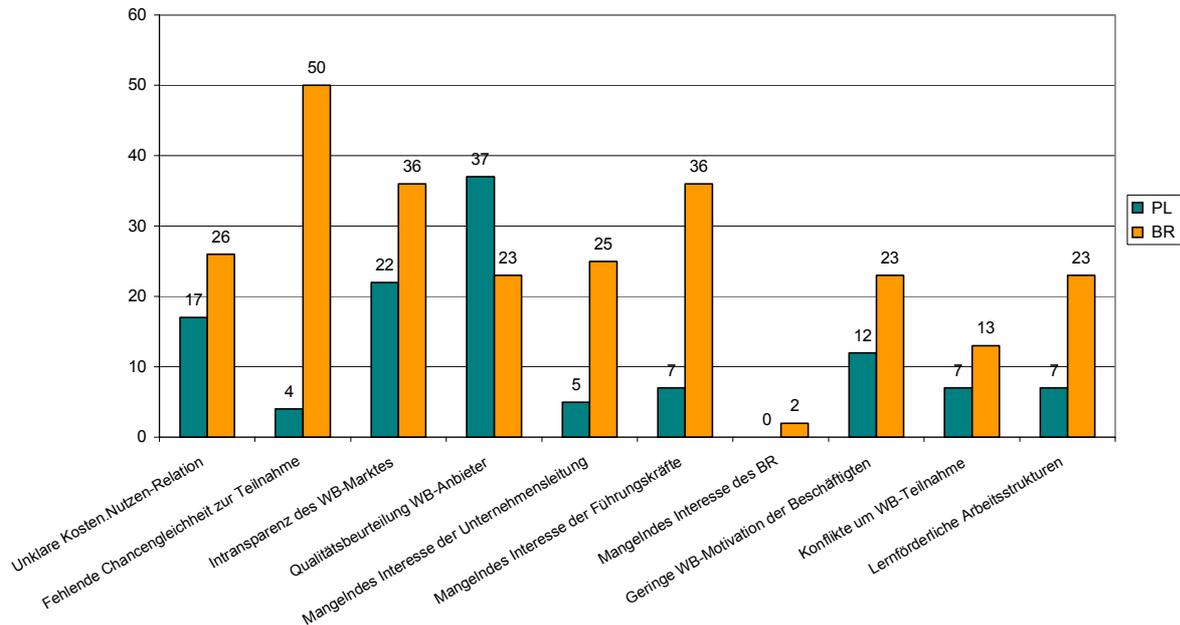
Für die Betriebsräte steht an erster Stelle die unzureichende Chancengleichheit zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. An zweiter Stelle stehen gleichauf die mangelnde Systematik und Qualität der Bedarfsermittlung, die unzureichende innerbetriebliche Transparenz des Angebots sowie an dritter Stelle die Abstimmung der verschiedenen betrieblichen Planungsprozesse.

Für das Personalmanagement rangiert an erster Stelle die Beurteilung der Qualität der Weiterbildungsanbieter. An zweiter Stelle folgt die Evaluierung und das Controlling von Weiterbildungsmaßnahmen, an dritter Stelle rangieren die Kosten der Weiterbildung.



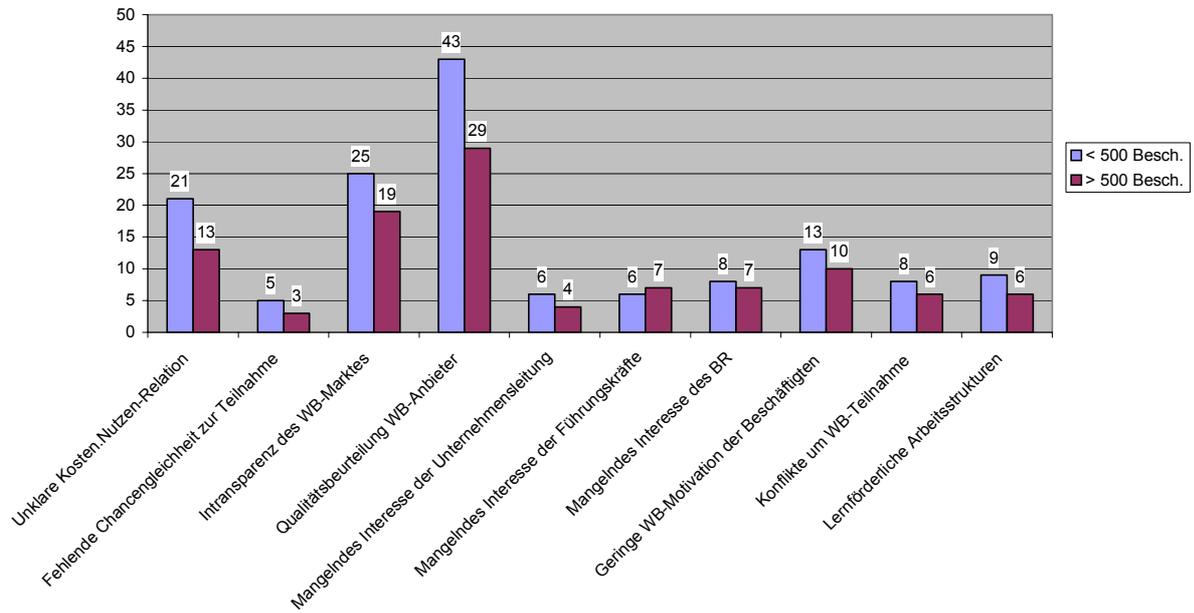
(Sehr) große Probleme betrieblicher Qualifizierung und Weiterbildung II

Frage: "Betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung ist mit dem einen oder anderen Problem verbunden. Wir haben eine Liste möglicher Probleme zusammengestellt und möchten Sie bitten, jeweils anzugeben, ob dies in ihrem Betrieb ein sehr großes, großes, gewisses oder gar kein Problem darstellt."

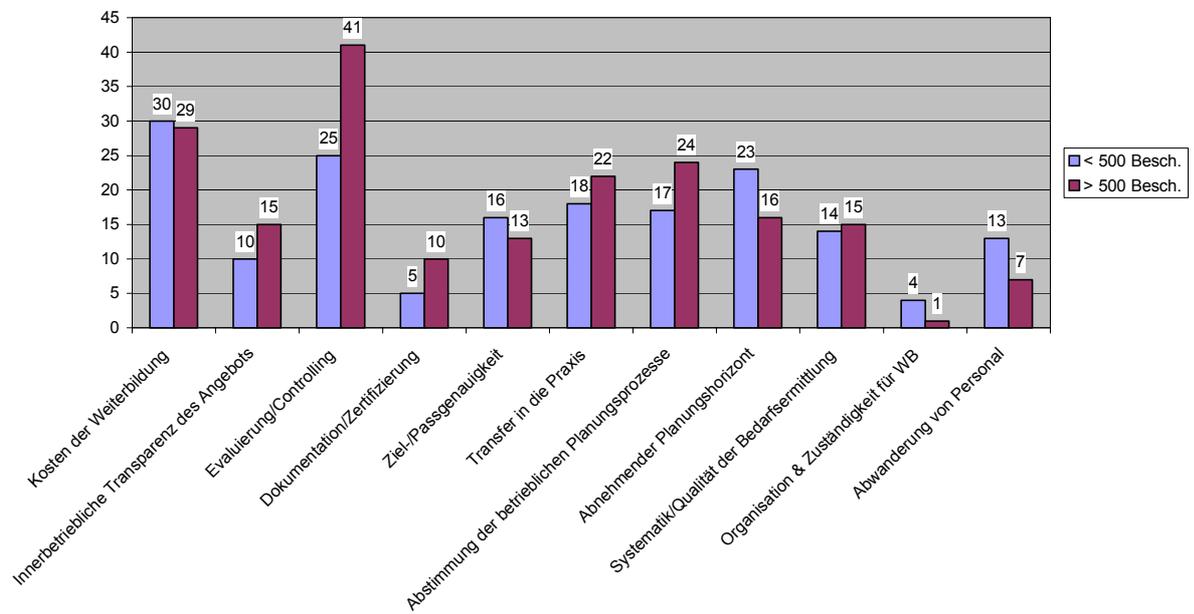


Kleine und größere Betriebe drückt der Schuh nicht immer an derselben Stelle. Das Problem der Qualitätsbeurteilung der Weiterbildungsanbieter drückt sie wesentlich mehr als die größeren (43:29), wie ihnen generell die Intransparenz des Weiterbildungsmarktes mehr zu schaffen macht. Auch der geringer werdende Planungshorizont macht ihnen größere Probleme, ebenso die unklare Kosten-Nutzen-Relation von Weiterbildung (21:13). In der Beurteilung der Kosten der Weiterbildung gibt es demgegenüber keine Unterschiede. Die größeren Betriebe kämpfen dagegen vor allem mit dem Problem der Evaluierung und des Controlling von Weiterbildung. Auch der Transfer in die Praxis stellt sie vor größere Schwierigkeiten, ebenso wie die Abstimmung zwischen den verschiedenen betrieblichen Planungsprozessen.

**(Sehr) große Probleme betrieblicher Weiterbildungspraxis nach Betriebsgröße I
(Managerbefragung)**

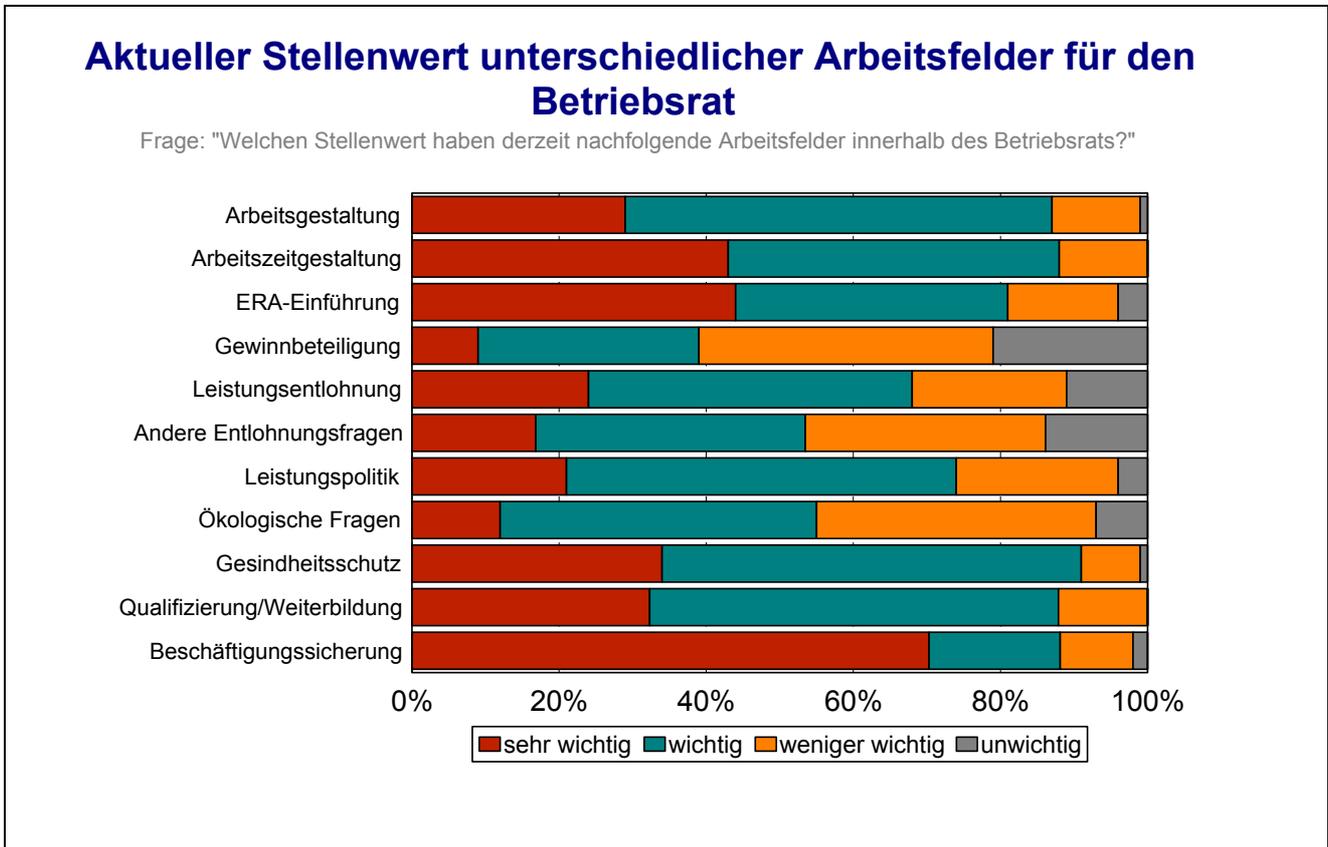


**(Sehr) große Probleme betrieblicher Weiterbildungspraxis nach Betriebsgröße II
(Managerbefragung)**



➤ **Weiterbildung und Betriebsratsarbeit**

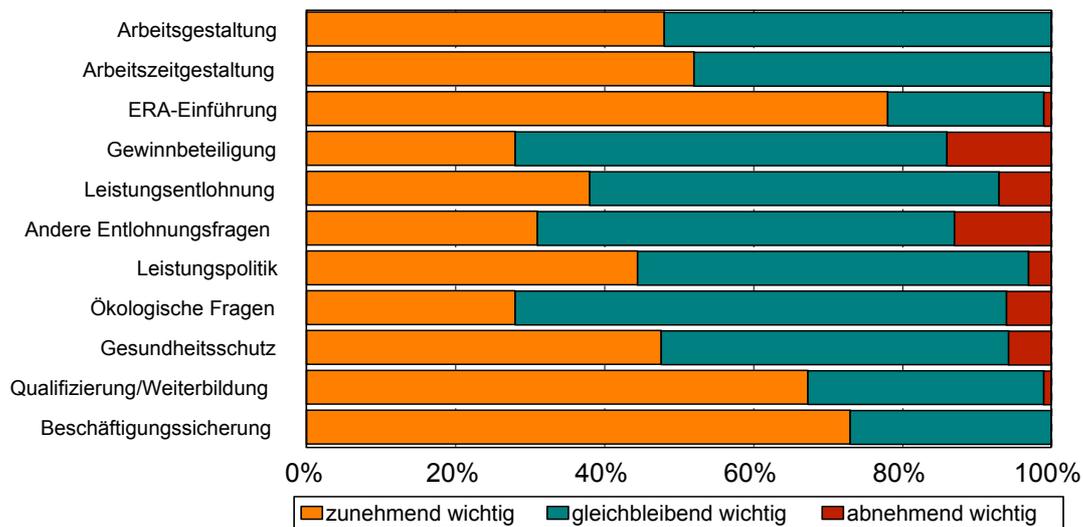
Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen nehmen nach Darstellung der Betriebsräte derzeit in ihrer Arbeit einen mittleren Rang ein (32% sehr wichtig). Eindeutig im Vordergrund steht derzeit die Beschäftigungssicherung. Mit deutlichem Abstand folgen die Einführung des ERA und die Arbeitszeitgestaltung. Auf den hinteren Rängen liegen Gewinnbeteiligung sowie ökologische Fragen.



ERA-Einführung, Beschäftigungssicherung und Weiterbildung/Qualifizierung sind jene drei Themen, die aus Sicht der Betriebsräte künftig an Bedeutung für ihre Arbeit gewinnen werden. Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung folgen mit deutlichem Abstand auf den nächsten Rängen. Gewinnbeteiligung, ein Thema das in jüngster Zeit als tarifliches und betriebliches Gestaltungsfeld hoch gehandelt wurde, rangiert auch bei den Zukunftsthemen an letzter Stelle.

Zukünftiger Stellenwert unterschiedlicher Arbeitsfelder für den Betriebsrat

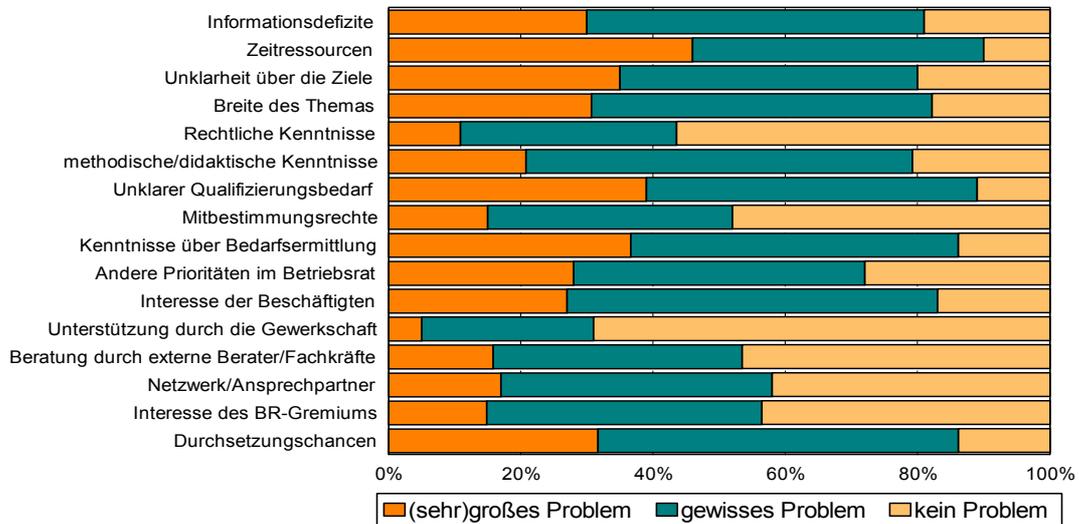
Frage: "Welche Veränderungen zeichnen sich ab?"



Große Probleme mit dem Thema Qualifizierung und Weiterbildung haben nur wenige Betriebsräte (9%), gewisse Probleme immerhin 68%. 22% geben an, keine Probleme zu haben. Wenn es Probleme gibt, dann sind es vor allem die begrenzten Zeitressourcen, die Schwierigkeiten machen. 46% haben damit sehr große bzw. große Probleme. Weitere relevante Punkte sind Unklarheiten hinsichtlich des Qualifizierungsbedarfs (39%) sowie Kenntnisse über die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (37%). Unklarheit über die Ziele, die erreicht werden sollen, unbefriedigende Durchsetzungschancen, die Breite des Themas und Informationsdefizite sind ebenfalls von Bedeutung. Kritik an der mangelnden Unterstützung durch die Gewerkschaft gibt es dagegen kaum. Auch hinsichtlich der rechtlichen Kenntnisse, der Mitbestimmungsrechte, der Beratung durch externe Berater, der Netzwerke/Ansprechpartner und des Interesses des Betriebsratsgremiums werden relativ wenig Probleme gesehen.

Art der Probleme des Betriebsrat im Umgang mit dem Thema Qualifizierung und Weiterbildung

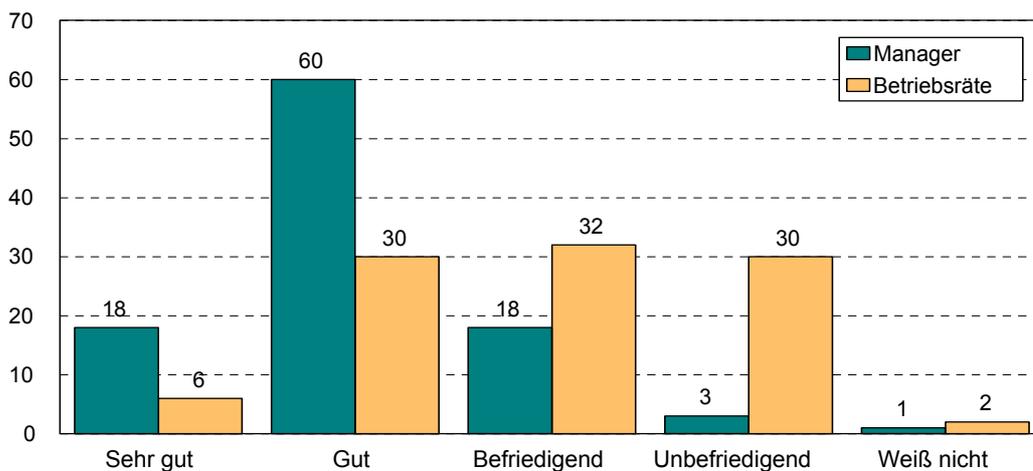
Frage: "Wenn es Probleme/Defizite gibt, wo liegen diese?"



Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts- bzw. Personalleitung in Fragen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung wird von beiden Seiten unterschiedlich beurteilt. Aus Sicht der Manager ist die Zusammenarbeit deutlich besser als aus Sicht der Betriebsräte, wobei auch die Betriebsräte sie zu mehr als zwei Drittel für befriedigend bis sehr gut halten.

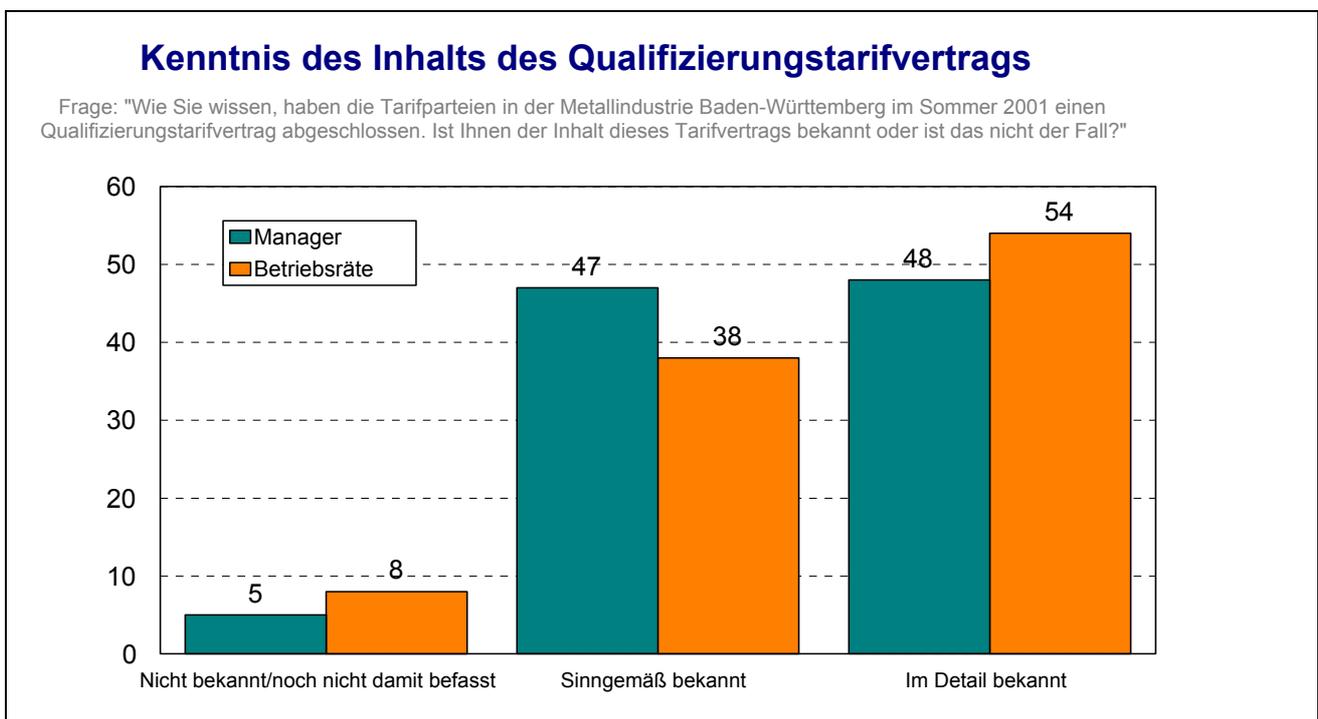
Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung in Fragen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung

Frage: "Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung in Fragen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung?"



3. Kenntnisstand, Akzeptanz und erwartete Wirkungen des Tarifvertrags

Der Kenntnisstand des Inhalts des Qualifizierungstarifvertrags ist ein Jahr nach Inkrafttreten des Vertrags insgesamt relativ gut. Knapp (Personalmanager) bzw. stark der Hälfte (Betriebsräte) ist der Inhalt „im Detail bekannt“, 47% der Manager und 38% der Betriebsräte ist er immerhin „sinngemäß bekannt“, lediglich einer Minderheit ist der Inhalt nicht bekannt bzw. sie hat sich damit noch nicht befasst. Personalmanagern in Betrieben > 500 ist der Inhalt des Tarifvertrags häufiger im Detail bekannt als ihren Kollegen in kleineren Betrieben (62:35), letzteren häufiger sinngemäß. Unbekannt ist der TV auch bei ihnen nur einer Minderheit (9%).

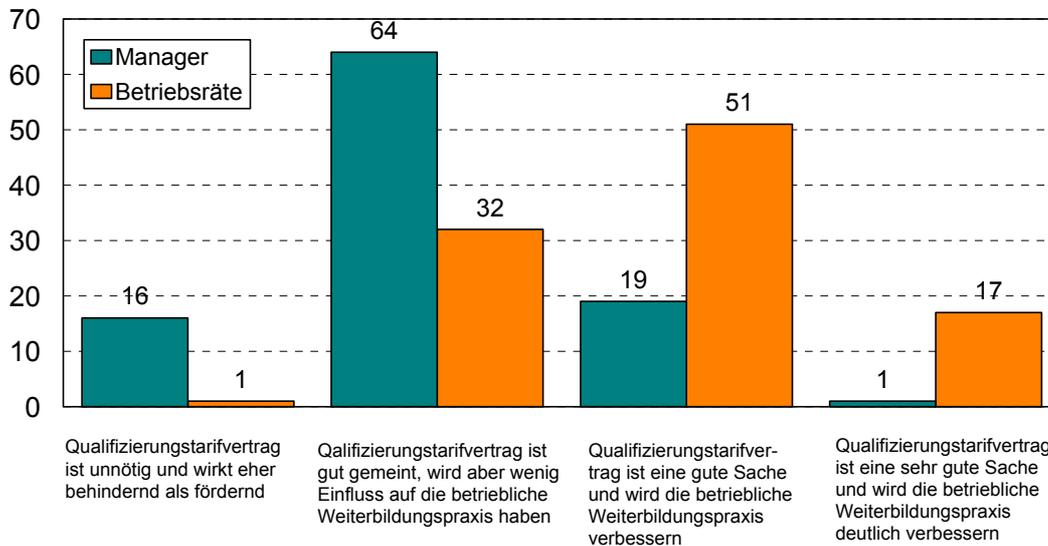


Gedämpfte Erwartungen haben die betrieblichen Akteure hinsichtlich der voraussichtlichen Wirkungen des Tarifvertrags. Fast zwei Drittel der Personalmanager halten ihn für eine Sache, die gut gemeint ist, aber geringe Wirkungen haben wird. An eine durch ihn ausgelöste Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungspraxis glauben nur 19%. Von einer „deutlichen Verbesserung“ geht fast niemand aus. Die Gruppe derjenigen, die den Tarifvertrag dezidiert ablehnen, ist mit 16% relativ klein. Personalmanager in kleineren Betrieben lehnen ihn nicht häufiger ab als jene in größeren, sie sind allerdings hinsichtlich von ihm ausgehenden Veränderungen der betrieblichen Weiterbildungspraxis noch zurückhaltender.

Erwartungsgemäß beurteilen die Betriebsräte den Tarifvertrag besser als die Personalmanager. Mehr als zwei Drittel erwarten eine Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungspraxis, kaum einer hält ihn für unnötig bzw. hinderlich, immerhin ein Drittel hält ihn allerdings für eine Sache, die gut gemeint ist, aber wenig bewirken wird.

Generelle Beurteilung des Qualifizierungstarifvertrags

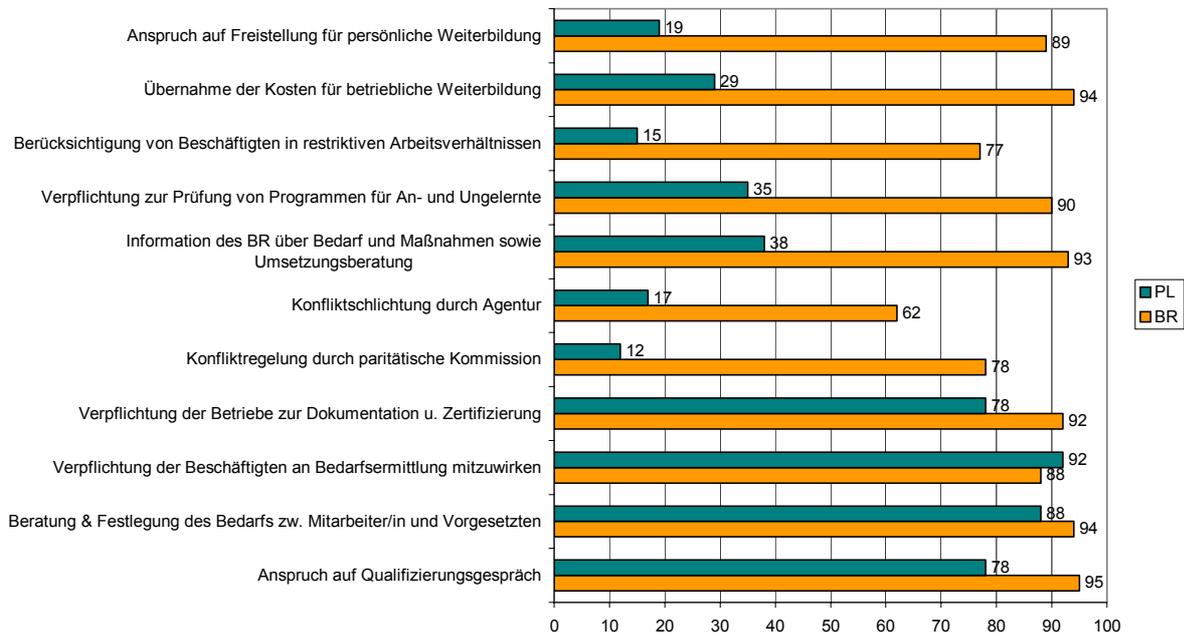
Frage: "Über den Tarifvertrag gibt es unterschiedliche Meinungen. Könnten Sie angeben, welcher der nachfolgenden Positionen Sie am ehesten zustimmen?"



Bei der Bewertung der einzelnen Bestimmungen des Tarifvertrags fällt das Urteil der Betriebsräte ebenfalls durchweg besser aus als das der Personalmanager. Relativ dicht beisammen sind beide bei der Verpflichtung zur Mitwirkung an Bedarfsermittlung und zum Einsatz der erworbenen Qualifikationen sowie der Beratung und Festlegung des Qualifizierungsbedarfs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Schon etwas größer werden die Bewertungsunterschiede beim Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch sowie bei der Verpflichtung zur Dokumentation und Zertifizierung der Maßnahmen, an denen die Beschäftigten teilgenommen haben. Weit auseinander gehen die Bewertungen zur Konfliktregelung durch eine betriebliche paritätische Kommission bzw. durch die Weiterbildungsagentur, beim Anspruch auf Freistellung zur „persönlichen“ Weiterbildung, bei der Verpflichtung zur Prüfung von Programmen für Un-/Angelernte sowie bei der Bevorzugung von Beschäftigten in restriktiven Arbeitssituationen bei Stellenbesetzungen.

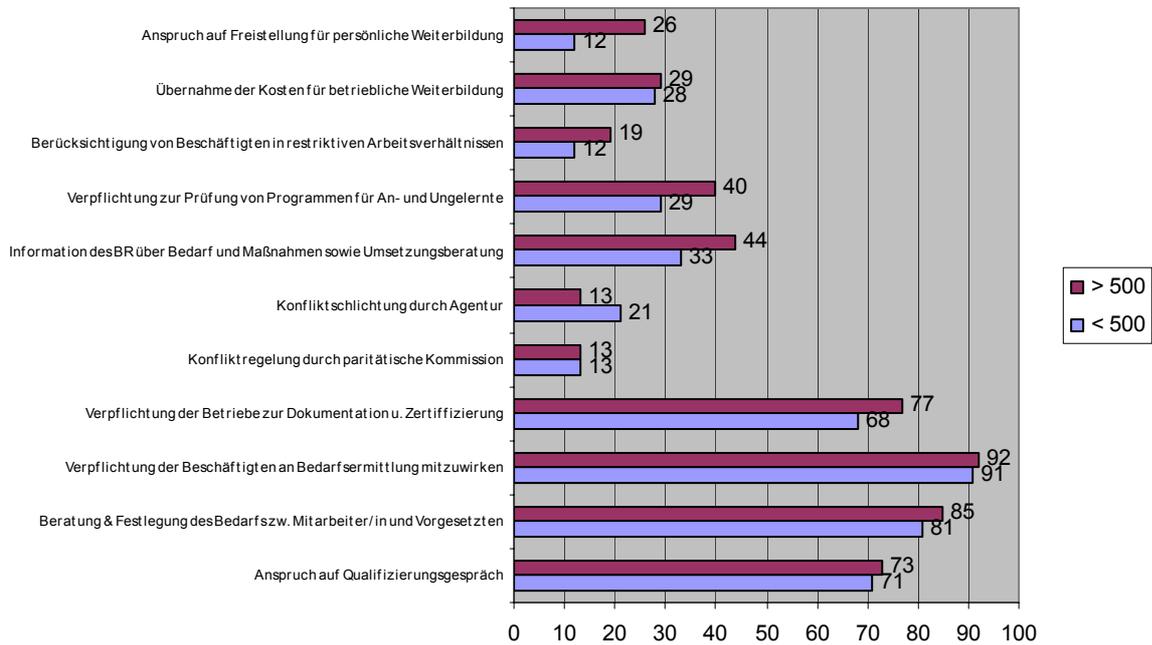
(Sehr) gut bewertete Einzelregelungen des Tarifvertrags

Frage: "In dem Qualifizierungstarifvertrag sind verschiedene Aspekte geregelt. Könnten Sie bitte angeben, wie Sie die einzelnen Regelungen



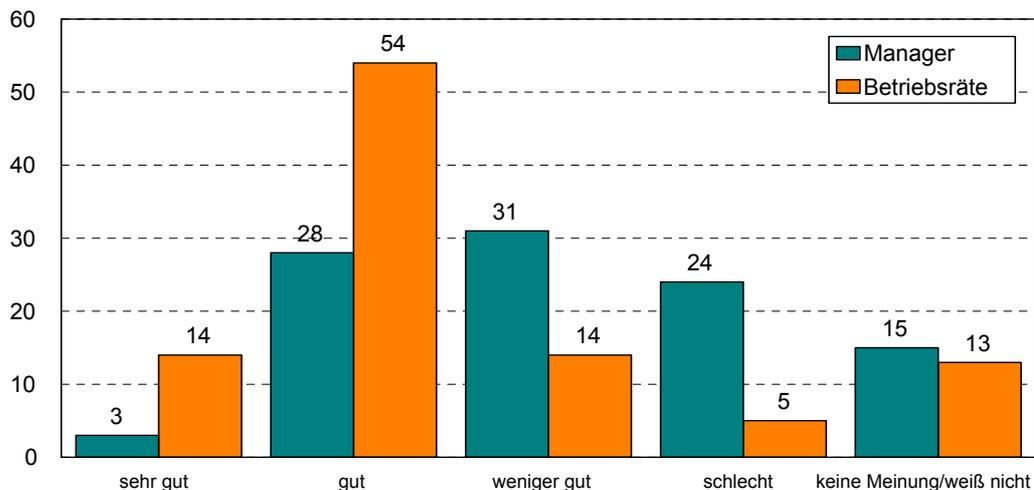
Personalmanager in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten sind bezogen auf die einzelnen Bestimmungen insgesamt etwas kritischer als ihre Kollegen in größeren Betrieben. Kritischer sehen sie insbesondere den Freistellungsanspruch zur „persönlichen“ Weiterbildung, die Verpflichtung zur Prüfung von Programmen für Geringqualifizierte, sowie die Notwendigkeit, den Betriebsrat mit einzubeziehen. Dagegen gibt es hinsichtlich der Kostenregelung, die der Tarifvertrag vorsieht, keine Unterschiede. Auch der Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch wird in kleineren und größeren Betrieben ähnlich (positiv) bewertet.

**(Sehr) gut bewertete Einzelregelungen des Tarifvertrags nach Betriebsgröße
(Managerbefragung)**

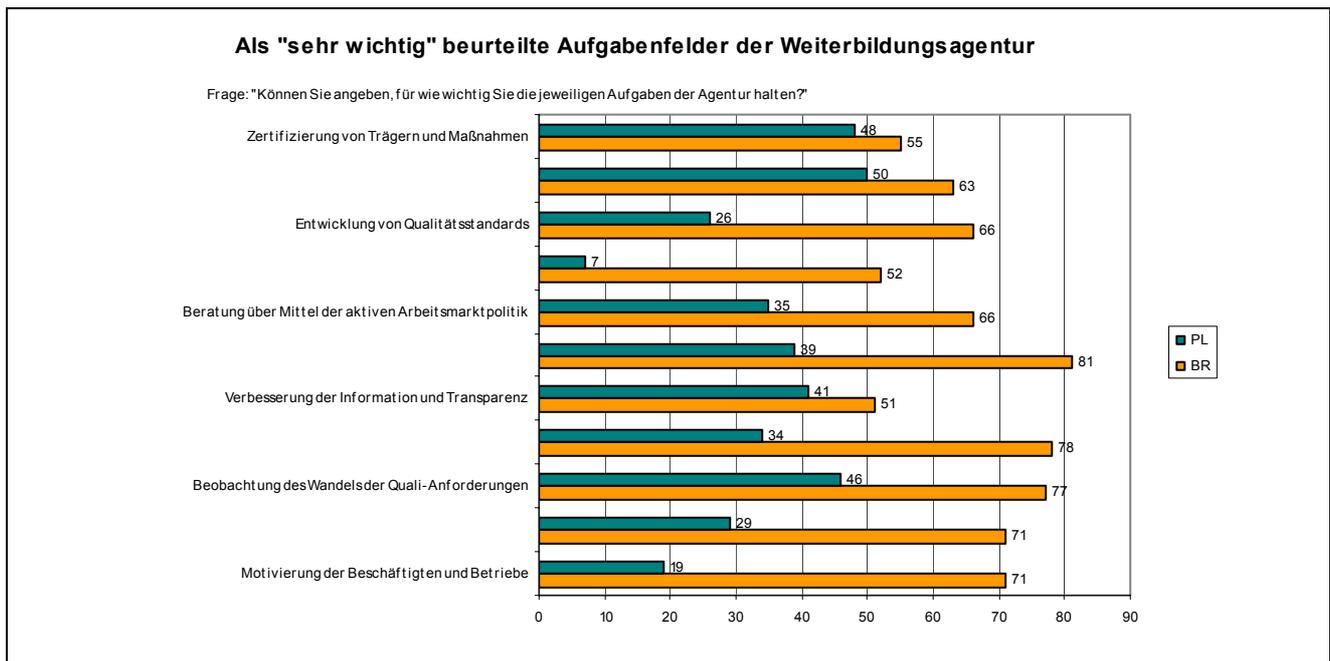


Die Einrichtung einer Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung wird von den Betriebsräten mehrheitlich für gut bis sehr gut befunden, knapp 20% halten dies für eine weniger gute bis schlechte Sache, 13% haben sich noch kein Urteil gebildet. Die Personalmanager stehen der neuen Einrichtung mehrheitlich eher skeptisch gegenüber. Lediglich 28% halten sie für gut, weitere 3% für sehr gut, 15% haben sich noch keine Meinung gebildet. Personalmanager in kleineren Betrieben stehen der neuen Einrichtung nicht skeptischer gegenüber als solche in größeren Unternehmen.

Bewertung der Einrichtung einer Weiterbildungsagentur

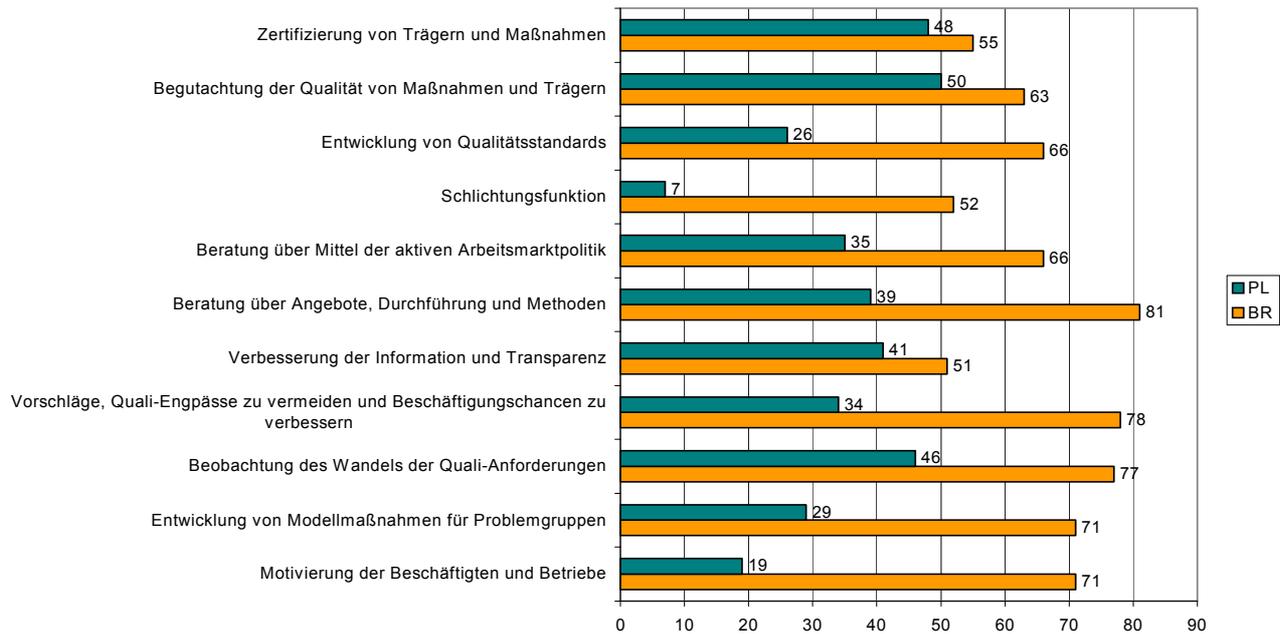


Betriebsräte und Personalmanager gewichten die Relevanz der verschiedenen Aufgabenfelder der Weiterbildungsagentur etwas unterschiedlich, wobei sich in den ersten drei Rangreihenplätzen eine Überschneidung findet. Sie betrifft die Beobachtung des Wandel hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen (BR und PL Rang 3). Bei den Betriebsräten rangiert auf dem ersten Platz die Beratung über Angebote, deren Durchführung und Methodik. Auf dem zweiten Platz findet sich die Aufgabe, Vorschläge zur Vermeidung von Qualifikationsengpässen zu unterbreiten, ein Aufgabengebiet, das in der Prioritätenliste der Personalmanager einen Mittelplatz einnimmt. Bei ihnen steht dagegen die Begutachtung der Qualität von Maßnahmen und Trägern sowie die Zertifizierung von Weiterbildungsträgern und –maßnahmen oben (1. und 2. Rang). Geringe Bedeutung hat für sie die Schlichtungsfunktion der Agentur und die Motivierung der Betriebe und Beschäftigten.



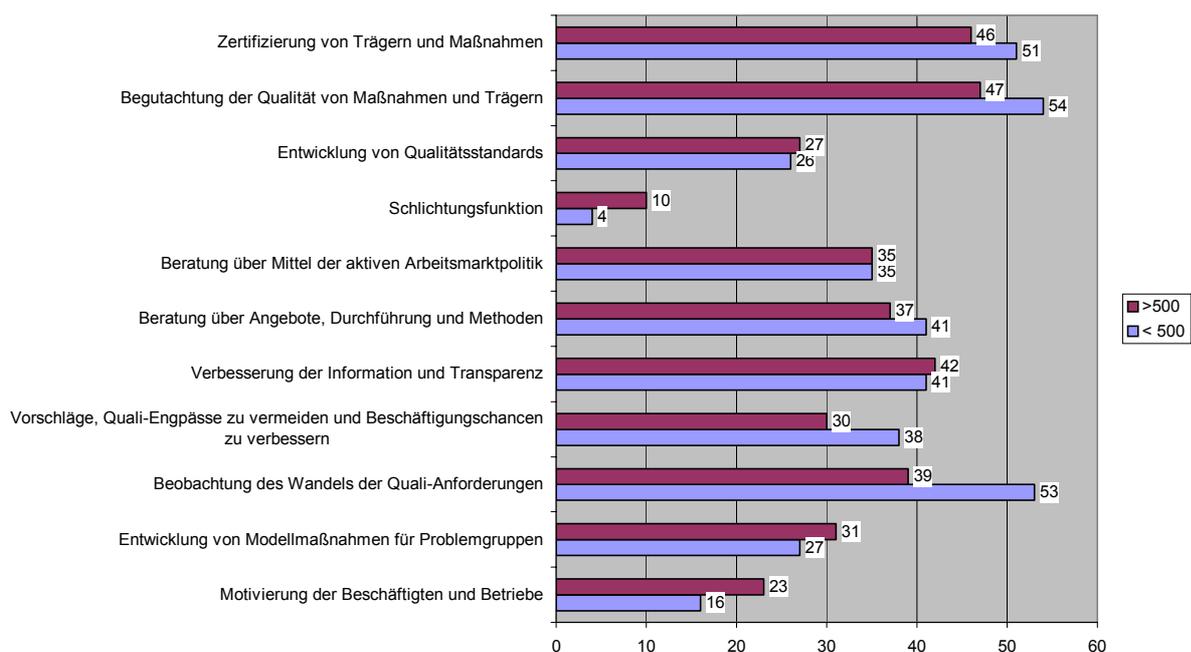
Als "sehr wichtig" beurteilte Aufgabenfelder der Weiterbildungsagentur

Frage: "Können Sie angeben, für wie wichtig Sie die jeweiligen Aufgaben der Agentur

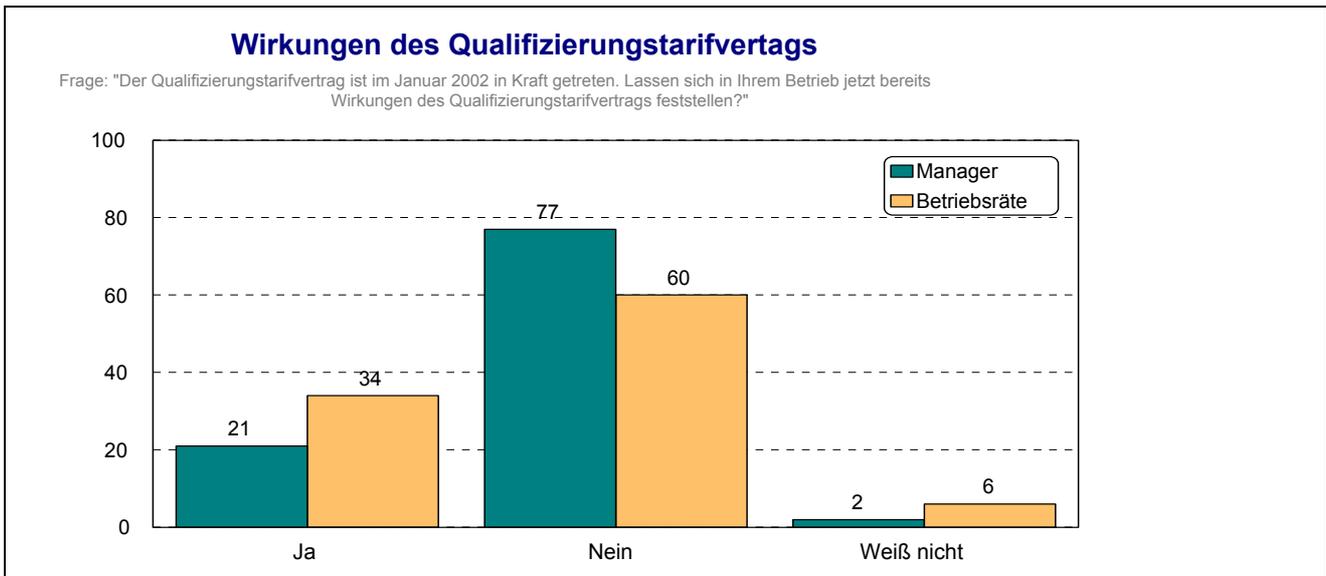


Bemerkenswerte Unterschiede finden sich zwischen größeren und kleineren Betrieben. Kleinere halten die Beobachtung des Wandels der Qualifikationsanforderungen für deutlich wichtiger als größere. Dasselbe gilt für die Entwicklung von Vorschlägen zur Vermeidung von Qualifikationsengpässen, Beratung über Weiterbildungsangebote, Durchführung und Methoden. Auch die Begutachtung der Qualität von Weiterbildungseinrichtungen und –maßnahmen sowie die Zertifizierung wird von ihnen häufiger für „sehr wichtig“ gehalten.

Als "sehr wichtig" beurteilte Aufgabenfelder der Weiterbildungsagentur (Managerbefragung)



Die Umsetzung des Tarifvertrags ist durch den Verlauf der Tarifbewegung 2002 mit Zeitverzug in Gang gekommen. Auch die Umsetzungshilfen der Tarifverbände (Broschüren, Leitfäden, Checklisten, Muster-Betriebsvereinbarungen) wurden erst im Laufe des Jahres 2002, teilweise erst im Spätherbst zur Verfügung gestellt. Umso erstaunlicher ist, dass immerhin 21% der Personalmanager und 34% der Betriebsräte angeben, in ihren Betrieben hätte der Qualifizierungstarifvertrag schon Wirkungen gezeigt. Von Wirkungen wird vor allem in größeren Betrieben berichtet (31%), während in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten sich bisher noch recht wenig bewegt hat (13%).



Die Art der Wirkungen wurde durch eine offene Frage erhoben. Bei den Betriebsräten gab es hierzu 119 Nennungen, bei den Personalmanagern erheblich weniger, nämlich 26. Die Ergebnisse müssen mit entsprechender Vorsicht bewertet werden. Der wichtigste Effekt aus Sicht der Betriebsräte ist die Diskussion, Vorbereitung oder der Abschluss einer Betriebsvereinbarung. An zweiter Stelle folgen mit gleicher Zahl an Nennungen die Sensibilisierung und Motivierung der Beschäftigten und der Geschäftsleitung für Weiterbildungsfragen sowie die Planung, Durchführung, Verbesserung oder Ausweitung der Qualifizierungs- bzw. Mitarbeitergespräche. Relativ wichtig scheint das Rückkehrrecht nach Maßnahmen zur „persönlichen Weiterbildung“ zu sein.

Darauf deuten auch die Antworten der Personalmanager hin, bei denen dieser Punkt an erster Stelle steht. Wie die Betriebsräte registrieren sie zudem eine Sensibilisierung und Motivierung der Mitarbeiter/innen. Was sie allerdings auch als Effekt registrieren (und teilweise beklagen) ist ein Verlust an Flexibilität und erhöhtes Anspruchsdenken der Beschäftigten und des Betriebsrats.

| Art der bisher eingetretenen Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags (Offene Frage) | | | |
|--|-----------|------------|------------|
| | PL | BR | |
| | N | N | % |
| Diskussion, Vorbereitung, Abschluss einer Betriebsvereinbarung | 2 | 21 | 18 |
| Qualifikationsbedarfsermittlung (Verbesserung, Systematisierung, Ausweitung, Festsetzung; auch Gespräche BR-GL über die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs) | ./. | 10 | 8 |
| Qualifizierungs-/Mitarbeitergespräche (geplant, durchgeführt, ausgeweitet, verbessert, Konzept MV-Gespräche modifiziert) | 2 | 18 | 15 |
| Intensivierung, Verbesserung, Systematisierung der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung (inkl. Einführung von Datenbanken etc.) | 4 | 8 | 7 |
| Rückkehrrecht nach „persönlicher“ Weiterbildung (Nutzung, Intensivierung, betriebliche Zusatzregelungen) | 6 | 17 | 14 |
| Sensibilisierung/Motivierung der Mitarbeiter für WB-Fragen (GL, BR, Beschäftigte inkl. Einrichtung gemeinsamer Arbeitskreise BR-GL => Kooperation BR-GL verbessert) | 5 | 18 | 15 |
| Schulung von Vorgesetzten, Beschäftigten und BR | ./. | 4 | 3 |
| Ausbau, Intensivierung der betrieblichen WB-Aktivitäten (finanziell, personell, Ausbau der Angebote) | ./. | 11 | 9 |
| Diskussion, Planung, Durchführung spezieller Maßnahmen für „benachteiligte“ Gruppen | ./. | 4 | 3 |
| Mehraufwendungen, abnehmende Regelungsflexibilität, Auseinandersetzungen mit dem BR | 3 | ./. | ./. |
| Erhöhtes Anspruchsdenken der Beschäftigten, stärkerer Einfluss des BR | 4 | ./. | ./. |
| Sonstiges | ./. | 8 | 7 |
| Insgesamt | 26 | 119 | 100 |