

Kruse, Wilfried; Tech, Daniel; Ullenboom, Detlef

**Book**

## Betriebliche Kompetenzentwicklung: 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 81

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kruse, Wilfried; Tech, Daniel; Ullenboom, Detlef (2003) : Betriebliche Kompetenzentwicklung: 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 81, ISBN 3-93514-557-8, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116334>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Wilfried Kruse  
Daniel Tech  
Detlef Ullenboom*

# **Betriebliche Kompetenz- entwicklung. 10 Fallstudien zu betrieb- lichen Vereinbarungen**

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Wilfried Kruse  
Daniel Tech  
Detlef Ullenboom*

# **Betriebliche Kompetenzentwicklung**

**10 Fallstudien zu  
betrieblichen Vereinbarungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 81

Diese Studie entstand 2001/2002 im Rahmen des Arbeitsschwerpunktes »Bündnis für Arbeit« der Hans-Böckler-Stiftung.

Die Autoren:

Dr. Wilfried Kruse, Jg. 1947, Studium der Industriesoziologie, Psychologie und Politischen Wissenschaften an der TU Hannover; Arbeitsschwerpunkte: Berufliche Bildung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, Betriebs- und Organisationssoziologie.

Daniel Tech, Jg. 1973, Studium der Soziologie (Diplom) in Bielefeld; Arbeitsschwerpunkte: Europäisierung der (Industriellen) Arbeitsbeziehungen, insbesondere Stahlindustrie und Europäische Betriebsräte.

Detlef Ullenboom, Jg. 1962, Studium der Publizistik, Geschichte, Politik in Bochum; Arbeitsschwerpunkte: Berufs- und Arbeitsmarktforschung und internationale Qualifikationen.

Die Autoren arbeiten im Forschungsbereich »Europäische Arbeitspolitik« des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs).

© Copyright 2003 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2003

ISBN 3-935145-57-8

Bestellnummer: 13081

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IN KÜRZE</b>	<b>6</b>
<b>1. VEREINBARUNGEN ZUR WEITERBILDUNG UND IHRE PRAXIS</b>	<b>9</b>
<b>2. BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG – EIN DYNAMISCHES HANDLUNGSFELD</b>	<b>13</b>
2.1 Strategische Bedeutung von Kompetenzentwicklung und Weiterbildung	14
2.2 Kompetenzentwicklung und Weiterbildung als Gegenstand betrieblicher Vereinbarungen	17
2.2.1 Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung	18
2.2.2 Ko-Investition	19
2.2.3 Bedarfsermittlung	21
2.2.4 Wissensvermittlung und Wissensmanagement	22
2.2.5 Lernzielkontrolle und Zertifizierung	23
2.2.6 Bildungscontrolling	24
2.3 Aktuelle Entwicklungen betrieblicher Weiterbildung	25
2.4 Zukünftige Herausforderungen des Handlungsfeldes Weiterbildung	28
<b>3. FALLSTUDIEN</b>	<b>31</b>
<b>LITERATURHINWEISE</b>	<b>103</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>107</b>



In regelmäßigen Abständen bittet die Hans-Böckler-Stiftung Betriebs- und Personalräte aus allen Betrieben und Dienststellen mit mehr als 150 Beschäftigten um Übersendung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu betrieblichen Regelungsthemen. Dadurch ist ein in Deutschland einmaliges Archiv mit derzeit ca. 4.900 Vereinbarungen zu vielen betrieblichen Gestaltungsfeldern entstanden.<sup>1</sup>

Die vorliegenden Vereinbarungen werden regelmäßig unter thematischen Schwerpunkten ausgewertet. Damit möchte die Stiftung Trends bei betrieblichen Regelungen transparent machen und praktische Hinweise für die betriebliche Gestaltung geben.<sup>2</sup>

Eine der ersten Auswertungen erfolgte zu Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung.<sup>3</sup> Damals konnten 290 Vereinbarungen einbezogen werden, 80 davon waren eigenständige Vereinbarungen zur Weiterbildung, 210 behandelten Fragen der Weiterbildung im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Themen.

Um die Praxis, die sich unter den schriftlichen Vereinbarungen entwickelt hat, zu evaluieren, haben wir Vereinbarungen aus 10 Betrieben verschiedener Branchen ausgewählt und Fallstudien erstellt. Die Untersuchung wurde im Auftrage der Stiftung von Wilfried Kruse, Daniel Tech und Detlef Ullenboom vom Landesinstitut Sozialforschungsstelle (Dortmund) durchgeführt.<sup>4</sup> Auch wenn keine Repräsentativität im strengen Sinne gegeben ist, dürften die Ergebnisse nach unseren Erfahrungen aus der Beratungspraxis durchaus typisch für viele betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung sein.

Der Projektbericht stellt die Ergebnisse der Untersuchung im Überblick dar. Anschließend folgen neun der zehn Fallstudien. In einem Fall haben die betrieblichen Akteure gebeten, auf eine Veröffentlichung zu verzichten. Da wir für unsere Auswertungen betrieblicher Vereinbarungen Anonymität zusichern, leisten wir dieser Bitte Folge.

*Düsseldorf, im September 2002*

*Winfried Heidemann*

*Winfried-Heidemann@boeckler.de*

- 1 Informationen über das Archiv und die Auswertungen im Internet: [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de).
- 2 Eine Aufstellung der bisher veröffentlichten Auswertungen findet sich am Ende dieses Bandes.
- 3 Winfried Heidemann, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Weiterbildung – Analyse und Handlungsempfehlungen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 13, Düsseldorf 1999.
- 4 Näheres zur Auswahl der Unternehmen und zur Methodik der Untersuchung in der Einleitung zu den Fallstudien, Kap. 3.

## DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IN KÜRZE

1. Die Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung sind i.d.R. Ausdruck eines vertrauensvollen Miteinanders der Betriebsparteien, auch wenn sie im Einzelfall unter Konflikten zustande gekommen sind. Der Betriebsrat erhofft sich vorrangig die Befriedung eines Konfliktherdes und weniger die Eröffnung eines ausbaufähigen strategischen Handlungsfeldes; aus Sicht der Personalabteilung kann mit einer Betriebsvereinbarung der Professionalisierungsanspruch dieses im Vergleich mit anderen betrieblichen Abteilungen »weichen« Bereichs realisiert werden.
2. Die Vereinbarungen werden in den untersuchten Betrieben unterschiedlich »gelebt«. In mehreren Fällen hat sich eine Praxis entwickelt, die über den Wortlaut der Vereinbarungen hinausgeht, in anderen Fällen werden die durch die Vereinbarungen gegebenen Möglichkeiten aber auch nicht ausgeschöpft.
3. Gegenstand der Betriebsvereinbarungen sind das betriebliche Bildungswesen und formale Maßnahmen der Weiterbildung, nicht aber das arbeitsplatzbezogene Lernen. Kompetenz- und Personalentwicklung sind im Rahmen von »Human Resource Management« zunehmend zum Gegenstand von betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten geworden. Die Rolle, die technische Innovationen und damit verbundene Rationalisierungen in den 80er Jahren spielten, kommt inzwischen den »Köpfen« der Beschäftigten zu. Diese Entwicklung stellt die betrieblichen Interessenvertretungen vor neue Aufgaben.
4. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs läuft weitgehend noch in sehr konventionellen Prozeduren ab, in denen die Vorgesetzten das Nadelöhr für die Vermittlung von betrieblich notwendiger Weiterbildung und individuellen Bedürfnissen sind. Auch regeln die Vereinbarungen nur den Prozess der Wissensvermittlung bis zu den Teilnehmern an Weiterbildung – die Weitervermittlung in das Unternehmen hinein im Sinne eines Wissensmanagements in lernenden Organisationen ist kein Thema. Lernzielkontrollen und Zertifizierung von Weiterbildung gibt es vereinzelt, während Controlling in keinem der Unternehmen eine Rolle spielt.
5. Zu erwarten ist eine Dynamisierung dieses betrieblichen Handlungsfeldes. Lag bislang der Schwerpunkt von Qualifizierung auf der Nutzung des betrieblichen Humanpotenzials zur strategischen Wettbewerbssicherung des Unternehmens, so gewinnen in Zukunft die individuellen Momente an Bedeutung: Waren die Beschäftigten bisher eher »Empfänger«, werden sie in Zukunft stärker in die Rolle von »Nachfragern« nach Weiterbildung kommen, da ihnen hier



die entscheidenden Kompetenzen zur Erhaltung ihrer Beschäftigungschancen auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt vermittelt werden. Damit müssen die Interessenvertretungen stärker als bisher neben der bisher noch deutlich überwiegenden Schutzfunktion und der Gestaltungsfunktion eine neuartige Förder- oder Coachingfunktion wahrnehmen.



# 1. VEREINBARUNGEN ZUR WEITERBILDUNG UND IHRE PRAXIS

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung sind seit langem Gegenstand von Auswertungen durch die Hans-Böckler-Stiftung (HBS)<sup>5</sup>. Ein Ergebnis dieser Auswertungen ist, dass es inzwischen ein breites Spektrum von Regelungsformen der innerbetrieblichen Weiterbildung gibt: von traditionellen, angebotsorientierten Konzepten, die früher die Vereinbarungen dominierten, bis hin zu neueren Vereinbarungen, die Weiterbildung eng mit modernen Formen der Personalentwicklungspolitik (aber auch mit Betriebs- und Arbeitsorganisation oder Umweltschutz) verknüpfen. In Betrieben, die mit solchen Vereinbarungen auf innerbetriebliche und gesellschaftliche Qualifizierungs- und Arbeitsmarktprobleme gemeinsam zu antworten versuchen, können sie auch als innerbetriebliche »Bündnisse für Arbeit, Aus- und Weiterbildung« verstanden werden.

Das Zustandekommen einer Vereinbarung zeigt schon eine gewisse Neuordnung oder Umordnung im Feld von Kompetenzentwicklung/Weiterbildung: Es werden Verfahrensregelungen getroffen, die ein Mindestmaß an systematischem Einfluss der Arbeitnehmervertreter und in der Folge mehr Transparenz etc. zur Folge haben. Mit dem Abschluss einer Vereinbarung wird die Notwendigkeit einer gemeinsamen Gestaltung und damit der Aushandlung dieses Bereichs anerkannt. Zugleich rückt die betriebliche Interessenvertretung sozial näher an dieses Handlungsfeld heran. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Betriebsräte erst allmählich die strukturierende Bedeutung von betrieblicher Weiterbildung (und damit deren Regelungsbedarf) erkennen. Dies haben insbesondere verschiedene Projekte des FORCE- und LEONARDO-Programms der Europäischen Union gezeigt, die Hans-Böckler-Stiftung und Sozialforschungsstelle gemeinsam durchgeführt haben. Insgesamt hat sich offenbar in den letzten Jahren die Zahl der Vereinbarungen zu die-

5 Z.B. HBS, Berufliche Weiterbildung – Gestaltung durch betriebliche Vereinbarungen, Düsseldorf 1989 (HBS, Manuskripte 1); Heidemann, Winfried, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung – Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf 1999 (edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 13); ders., Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen. Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Düsseldorf 2000 (edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 45), Internet: <http://www.boeckler.de>.

sem Gegenstand erhöht, wobei oftmals mehr die Verfahrensfragen als die konkreten Inhalte geregelt werden<sup>6</sup>.

Wir haben nun in zehn Unternehmen, deren Vereinbarungen bei der Erstausswertung in verschiedener Hinsicht als interessant erschienen, Vertreter des Managements und der Arbeitnehmervertretungen mittels eines leitfadengestützten Interviews zu Details der Betriebsvereinbarung befragt. Im Hintergrund stand dabei die Annahme, dass der Abschluss einer Betriebsvereinbarung eher eine formale Angelegenheit bzw. die Voraussetzung für bestimmte Prozesse ist. Somit kann die Frage nach dem Wirksamwerden solcher Regelungen, d.h. wie die Vereinbarung im Betrieb »gelebt« wird, jedoch nicht daraus abgeleitet werden.

Weitere Ansatzpunkte boten die folgenden »ungelösten Probleme«, die in der Auswertung der Vereinbarungen durch die Hans-Böckler-Stiftung benannt worden sind<sup>7</sup>, nämlich dass

- der »neue Typ der Weiterbildung«<sup>8</sup> von der betrieblichen Vereinbarungspolitik bisher nur ansatzweise erfasst wird;
- es für den Zugang zur Weiterbildung zwar eine Reihe von traditionellen wie auch neuen »Toren« gibt: die Ausschreibung betrieblicher Bildungsangebote, die betriebliche Feststellung des Qualifizierungsbedarfs, Personalentwicklungs- und Mitarbeitergespräche, betriebliche Organisationsprojekte, doch der Zugang noch nicht wirklich offen ist und
- die Anerkennung und Übertragbarkeit der »neuen« Kompetenzen, die in der informellen Weiterbildung erworben wurden, in andere betriebliche oder außerbetriebliche Arbeitsmärkte und die Anschlussfähigkeit an formale Qualifikationen nicht sichergestellt ist.

Wir verstehen die Ereignisse vom Zeitpunkt der Verhandlungen über eine Vereinbarung, über deren Abschluss selbst bis zum Zeitpunkt der »Evaluierung« als *sozialen betriebspolitischen Aushandlungsprozess*, dessen Dynamik sich auch daraus ergibt, welche Bedeutung das Gegenstandsfeld *jeweils* auf Seiten der Unterneh-

6 Zur Entwicklung der Mitbestimmung durch Vereinbarungen insgesamt siehe: Winfried Heidemann, Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen. Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Düsseldorf 2000 (edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 45).

7 Heidemann, Winfried, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung – Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf 1999 (edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 13, S. 53ff.).

8 Dieser Typ betrieblicher Weiterbildung wurde erstmalig Anfang der 90er Jahre in europäischen Untersuchungen beschrieben. Er ist gekennzeichnet durch unmittelbaren Arbeitsbezug, arbeitsplatznahe Durchführung, Integration in den Zusammenhang von Organisationsentwicklung, hohe betriebliche Besonderheit, Abkehr von formaler Lernorganisation und durch hohe Verbindlichkeit der Teilnahme aller Beschäftigten. S.a.: Kühnlein, Gertrud, Neue Typen betrieblicher Weiterbildung – Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte. Düsseldorf 1999 (edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 1).

mensleitung und der betrieblichen Interessenvertretung erlangt (also sein jeweiliges spezifisches *strategisches Gewicht*).

Wichtig war uns nicht zuletzt, nach der Art der Weiterbildung – im Spektrum von »traditionell« bis »modern«, von »angebots«- bis »nachfragebezogen«, von »selektiv« bis »sozial ausgleichend« – zu fragen und nach der Bedeutung, die sie im Betriebsgeschehen faktisch einnimmt. Ihrer Bedeutung auf die Modernisierung des Unternehmens sind wir, soweit dies im Rahmen einer kurzen und punktuellen Studie möglich ist, ebenfalls nachgegangen.

Gegenstand der Evaluierung ist das *Wirksamwerden* von betrieblichen Vereinbarungen zur Kompetenzentwicklung bzw. Weiterbildung. Mit *Wirksamwerden* sind sowohl direkte Effekte der Regelung als auch der durch sie hervorgerufene Dynamisierungsprozess der betrieblichen Weiterbildungslandschaft gemeint.

Was ist unter »direkten Effekten« zu verstehen? Hier geht es vor allem um die Tatsache, dass das Zustandekommen einer Vereinbarung schon eine gewisse *Neuordnung* oder *Umordnung* im Feld von Kompetenzentwicklung und Weiterbildung umschließt. Es werden Verfahrensregelungen getroffen, die ein Mindestmaß an systematischem Einfluss der Arbeitnehmervertreter und in der Folge mehr Transparenz etc. zur Folge haben. Mit dem Abschluss einer Vereinbarung wird die Notwendigkeit einer gemeinsamen Gestaltung (und damit: der Aushandlung) dieses Bereichs anerkannt. Zugleich rückt die betriebliche Interessenvertretung sozial näher an dieses Handlungsfeld heran.

Der Aspekt »Dynamisierungsprozess« richtet sich sowohl auf die aktive Nutzung der Vereinbarung seitens der Unternehmensleitung als auch – *vor allem* – seitens der betrieblichen Interessenvertretung. Hier sind folgende Fragen von besonderem Interesse:

- Welchen Nutzen hat die Weiterbildung für das Unternehmen?
- Welchen Nutzen hat die Weiterbildung für die Beschäftigten?
- Lassen sich Effekte der Weiterbildung hinsichtlich der Bewältigung technischer, produktbezogener und arbeitorganisatorischer Modernisierung ausmachen?
- Wird ein Zusammenhang zwischen der Weiterbildung und der Beschäftigungsentwicklung /-stabilisierung im Unternehmen gesehen?
- Hat Weiterbildung einen systematischen Stellenwert bei der Entwicklung der Berufsbiographien der Beschäftigten erhalten?
- Gibt es Belegschaftsgruppen, die besonders von den Regelungen profitiert haben, und solche, die wenig oder gar nicht profitiert haben?
- Welches Gewicht hat die Nutzung dieser Vereinbarungen in der Gesamtpolitik der betrieblichen Interessenvertretung? Mit welchen personellen Ressourcen

und eigenen Kompetenzentwicklungskonzepten wird dieses Feld bearbeitet?  
Wie werden die Erfahrungen strategisch genutzt?

- Welche Instrumente der Wirksamkeitskontrolle enthält die Vereinbarung oder werden außerhalb der Vereinbarung genutzt/angewandt? Führt die eigene Evaluation – bzw. die gemeinsame der Partner – zu einer Weiterentwicklung der Vereinbarungen im formalen und materiellen Sinne?
- Entwickeln sich systematische Zusammenhänge zu anderen betrieblichen (und überbetrieblichen) Gestaltungs- und Regelungsbereichen? Mit anderen Worten: dienen die Vereinbarungen auch dazu, den Stellenwert des Feldes »Kompetenzentwicklung/Weiterbildung« präziser zu bestimmen und ihn mit anderen Feldern zu vernetzen?

## 2. BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG – EIN DYNAMISCHES HANDLUNGSFELD

---

In diesem zusammenfassenden Teil stellen wir die besonderen Aspekte der Weiterbildungssituation in den untersuchten Unternehmen vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion zur Weiterbildung dar. Wir wollen die differenzierten Perspektiven und Interessenlagen der Unternehmen, der Interessenvertretungen (Betriebs- und Personalräte) sowie auch der einzelnen Beschäftigten aufzeigen. Im Mittelpunkt steht die Rolle, die Betriebsvereinbarungen als Regelungsinstrument in diesem Zusammenhang spielen.

Aus dieser Perspektive heraus betrachten wir die vorliegenden Betriebsvereinbarungen hinsichtlich ihres Gehalts und ihrer Aussagekraft. Die geringe Anzahl der Fälle (und die Art ihrer Auswahl) lässt zwar repräsentative Aussagen nicht zu, dennoch kann die Dichte der in unseren Interviews erhaltenden Informationen ein fundiertes Bild der in den Unternehmen sich vollziehenden Prozesse vermitteln. Abschließend werden wir die offenen Punkte aus dieser Zusammenschau identifizieren, um Aussagen zu zukünftigem Gestaltungsbedarf betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten zu treffen und mögliche Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretungen zu benennen.

Die formalen Regelungen von Betriebsvereinbarungen und die darauf aufbauende Praxis sind nicht identisch. Diesen Zusammenhang haben wir mit einer Matrix graphisch dargestellt (Abb. 1): Dazu haben wir zunächst die Vereinbarungen untereinander hinsichtlich ihrer Regelungsgehalte in Beziehung gesetzt. Die Kriterien für diese Einordnung kann man als eher relational bezeichnen, d.h. die Einordnung geschah immer im Vergleich zu den anderen Regelungen. Für sich genommen ist eine solche Einordnung also nicht als absolut zu verstehen. In einem zweiten Schritt haben wir dann die jeweilige Praxis in den Betrieben dazu ins Verhältnis gesetzt.

Daraus ergibt sich die folgende Verteilung: Die meisten Fälle sind hinsichtlich der Dimensionen »Regelung/Praxis« recht nah beieinander und bilden eine Art Cluster (s. Markierung in Abb. 1). Im Durchschnitt ist die Praxis »etwas besser« als die Vereinbarung. Man kann also konstatieren, dass eine Betriebsvereinbarung Weiterbildungsaktivitäten befördert. Bei zwei »Ausreißern« geht die Praxis deutlich über das Niveau der Vereinbarung hinaus, bei einem anderen bleibt sie deutlich

darunter. Die Gründe liegen wohl in allen drei Fällen in dem hohen bzw. niedrigen Engagement bestimmter betrieblicher Akteure.

**Abb. 1: Einordnung der Betriebsvereinbarungen nach ihrem Niveau und ihrer Anwendung in der betrieblichen Praxis**



## 2.1 STRATEGISCHE BEDEUTUNG VON KOMPETENZ-ENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG

Kompetenz- und Personalentwicklung sind in den letzten Jahren zunehmend zum Gegenstand von betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten geworden. Waren die Förderung bzw. Nutzung der sogenannten Humanressourcen in der Vergangenheit vorrangig Führungskräften vorbehalten, kann man inzwischen feststellen, dass Unternehmen dieses Potenzial («human capital»), und zwar auf allen betrieblichen Hierarchieebenen, erkannt haben und systematisch in ihre Aktivitäten einbeziehen. Die Rolle, die technische Innovationen und damit verbundene Rationa-



lisierungen<sup>9</sup> in den 80er Jahren spielten, kommt inzwischen den »Köpfen« der Beschäftigten zu. Dies wird neben dem Bedeutungsgewinn von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung auch in anderen Feldern bzw. Instrumenten sichtbar. Hier sind die Stichworte »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess«, »Kaizen« oder »Betriebliches Vorschlagswesen«, aber auch »Beteiligungsorientierung« zu nennen. Die Fähigkeiten der Beschäftigten sind in dem mit dem Begriff »Wissensgesellschaft« gelabelten Gesellschaftsmodell ein strategischer Wettbewerbsfaktor zur Sicherung von Innovationskraft, denen gerade in Hochlohnindustrien eine entscheidende Bedeutung zukommt.

Diese Entwicklung stellt folglich die betrieblichen Interessenvertretungen vor neue Aufgaben: Unter sich wandelnden sozioökonomischen Bedingungen sind sie zum einen gefordert, sich auch in dieser Frage als kompetenter Ansprechpartner des Managements zu profilieren, zum andern müssen sie den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb vermitteln, dass eine vor Jahren abgeschlossene Berufsausbildung keine Beschäftigungsgarantie bedeutet und dass im Beruf nicht ausschließlich fachliche Kompetenzen benötigt werden, sondern neue Formen der Arbeitsorganisation mit entsprechenden qualifikatorischen Aktivitäten<sup>10</sup> hinterlegt werden müssen. In den von uns untersuchten Fällen scheint es, als hätten die jeweiligen betrieblichen Interessenvertretungen die strukturierende Bedeutung betrieblicher Weiterbildung (und damit deren Regelungsbedarf) erkannt. Gleichzeitig nehmen sie ihre Verantwortung für die Belegschaft in sich ändernden Arbeitsmärkten ernst, auch wenn sie meist nicht explizit mit Begriffen wie »Lebenslanges Lernen«, »Beschäftigungsfähigkeit« etc. argumentieren.

Naturgemäß steht bei der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung zunächst die Orientierung auf den internen betrieblichen Arbeitsmarkt im Vordergrund. Die Frage, ob Weiterbildung bzw. die Bereitschaft dazu auch als (mittelfristige) Vorbereitung auf eine Beschäftigung in einem anderen Betrieb gesehen werden könne, wurde daher von den Befragten meist mit Erstaunen quittiert und dann i.d.R. verneint. So verwundert es auch nicht, dass in einigen Vereinbarungen die Lernzielkontrolle von Anpassungsqualifizierungen explizit ausgeschlossen ist bzw. es lediglich gestattet wird, dem Teilnehmer persönlich eine »Beurteilung« zukommen zu lassen. In eine ähnliche Richtung zielt das Verfahren, dass oft nicht generell, sondern lediglich »auf Wunsch des Beschäftigten« die Teilnahme an Weiter-

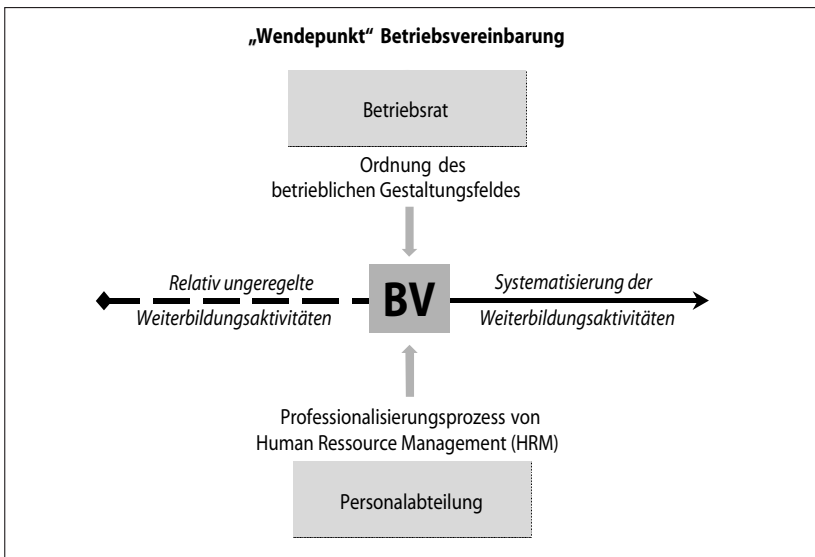
9 Hier ist insbesondere die Einführung rechnergestützter Produktionsmethoden wie CIM und CAD, sowie die Verbreitung von EDV-Systemen in der Verwaltung zu nennen.

10 Soziale Kompetenzen erfahren gerade durch Gruppenarbeit eine Aufwertung.

bildungsmaßnahmen in dessen Akte dokumentiert wird. Die betriebliche Interessenvertretung steht in diesem Punkt vor der Aufgabe, sich einerseits vor die Beschäftigten zu stellen und eventuelles Versagen in Prüfungssituationen nicht öffentlich zu machen, andererseits aber auch die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass es sinnvoll ist, die Lernbereitschaft und -erfolge zu dokumentieren und – etwa in Form eines Portfolios – verfügbar zu haben. Für den letztgenannten Aspekt haben wir in den Unternehmen keinen Anhaltspunkt gefunden<sup>11</sup>. Insgesamt wird der Transferproblematik nicht ausreichend Beachtung geschenkt.

Es scheint, als überwiege die Schutzfunktion der betrieblichen Interessenvertretung für die Beschäftigten derzeit noch stark eine Förderfunktion, die Weiterbildung systematisch als betriebliches Gestaltungsfeld begreift. Insgesamt wird die betriebliche Weiterbildung von beiden Seiten, Management wie betrieblicher Interessenvertretung, vorrangig als Modernisierungsinstrument bzw. Instrument zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erachtet (bzw. als Notwendigkeit für eine Karriere im betreffenden Unternehmen), weniger jedoch als Element der individuellen, vom Unternehmen unabhängigen Karriere.

**Abb. 2: Systematisierung und Professionalisierung von Weiterbildung durch Betriebsvereinbarungen**



11 Dies ist nicht weiter verwunderlich, wenn es z.B. in einem Unternehmen offensiv heißt, dass man sich um die Sicherheit der Arbeitsplätze keine Sorgen zu machen brauche.

Festzustellen ist, dass die Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung in den meisten der untersuchten Fälle Ausdruck eines vertrauensvollen Miteinanders der Betriebsparteien sind, z.T. jedoch zuvor heftige Auseinandersetzungen bis zum Abschluss der Vereinbarung geführt werden mussten bzw. diese erst nach personellen Veränderungen im Management/in der für Weiterbildung zuständige Abteilung zustande kommen konnten. Häufig war die betriebliche Interessenvertretung Initiator bzw. Promotor einer solchen Vereinbarung. Interessant war die mehrfach auf unsere Frage nach einem möglicherweise aktuellen Regelungsbedarf geäußerte Antwort, dass viele Probleme erst in der Rückschau als solche identifiziert werden konnten und insofern oft einer längere »Anlaufzeit« bis zu deren Regelung erforderlich war. In ähnlicher Weise gilt dies auch für Neuverhandlungen über Folgevereinbarungen. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung ist demnach als ein bewusster Prozess der Systematisierung und Professionalisierung (vgl. Abb. 2) zu verstehen. Der Betriebsrat erhofft sich im Regelfall mit der Ordnung eines betrieblichen Handlungsfeldes die Befriedung eines schwellenden Konfliktherdes und weniger die Eröffnung eines ausbaufähigen strategischen Handlungsfeldes. Aus Sicht der Personalabteilung kann mit einer Betriebsvereinbarung der eigene Professionalisierungsanspruch dieses im Vergleich mit anderen Abteilungen »weichen« Bereichs realisiert werden. Der Erfolg dieser beiden Strategien von Betriebsrat und Personalabteilung hängt maßgeblich davon ab, wie die Unternehmensleitung mit diesem Thema umgeht.

## **2.2 KOMPETENZENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG ALS GEGENSTAND BETRIEBLICHER VEREINBARUNGEN**

In den von uns untersuchten Vereinbarungen lassen sich einige wichtige Aspekte der derzeitigen Weiterbildungsdiskussion wiederfinden, auch wenn sie nicht unbedingt explizit angesprochen werden. So wird in allen Vereinbarungen mehr oder weniger auf das strategische Moment dieses Gestaltungsfeld für den langfristigen Unternehmenserfolg hingewiesen. Hier liegt gewissermaßen der »kleinste gemeinsame Nenner« der beteiligten Betriebsparteien. Auch der jeweiligen Definition von Weiterbildung wird ein breiter Raum eingeräumt. Dies liegt in den meisten Fällen daran, dass dort in der Vergangenheit die größten Konflikte bestanden, weil hieraus Konsequenzen für eine Vielzahl von daran anknüpfenden Detailfragen erwachsen.

Die Frage des jeweils notwendigen »Investments« in Qualifizierung zeigt sich auf unterschiedlichen Ebenen. Zum einen wird teilweise in eher programmatischen Formulierungen festgelegt, wie Unternehmen und Beschäftigte sich die »Kosten« von und das Engagement in Weiterbildung teilen. Zum anderen finden sich auch sehr detaillierte Ausführungen zu genauen Summen oder Zeitkontingenten, die vom Unternehmen oder den Mitarbeitern für einzelne Maßnahmen<sup>12</sup> eingebracht werden.

Die Bedarfsermittlung ist ein anderer bedeutender Punkt der Vereinbarungen, mit dem jedoch nach unserer Erkenntnis in der betrieblichen Realität oftmals anders als festgelegt umgegangen wird: entweder bleiben die getroffenen Regelungen hinter den tatsächlichen Prozeduren zurück oder aber die formellen Regelungen sind zwischenzeitlich informell ausgeweitet worden.

Komplexere Fragen, wie z.B. Konzepte zum betrieblichen Wissensmanagement, werden in den Vereinbarungen kaum behandelt. Wurde dieser Aspekt in den Gesprächen auf einer konkreten Ebene diskutiert, sahen alle Beteiligten hier die größten Herausforderungen für die zukünftige Qualifizierungspolitik in den Unternehmen.

Die individuelle Zertifizierung von Qualifizierung ist bei der schon erwähnten Orientierung auf der internen Arbeitsmarkt derzeit eher randständig bzw. in einigen Fällen sogar ein Tabuthema. Ein effektives Controlling der Bildungsmaßnahmen ist bislang weder in den Vereinbarungen noch in der Realität entwickelt.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Verfahrensregelungen sich hauptsächlich auf die Bedarfsermittlung und die Mitbestimmungsfragen beziehen. Materielle Aspekte werden i.d.R. bei der Frage der Kostenteilung von berufsqualifizierenden Maßnahmen geregelt.<sup>13</sup>

### **2.2.1 Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung**

In den Unternehmen gibt es spezifische Definitionen und z.T. auch Bezeichnungen für die einzelnen Formen von Qualifizierung. Diese sind nicht im eigentlichen Sinne als »wissenschaftlich« oder analytisch zu verstehen, sondern vielmehr auf die Belange des einzelnen Unternehmen bzw. auf die dort existierenden Umstände zugeschnitten. Die Tatsache, dass solche Definitionen vorgenommen werden, zeigt, dass die Betriebsparteien die Notwendigkeit erkannt haben, das weite Feld »Wei-

12 Dies trifft besonders auf berufsqualifizierende Abschlüsse bei externen Anbietern (IHK) zu, wie z.B. Meisterkurse o.ä.

13 Dies bestätigt die Ergebnisse der Studie »Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen« von Winfried Heidemann (2000), S.27.

terbildung« für sich zu ordnen, um auf der Grundlage einer solchen Struktur arbeiten und entscheiden zu können. Leitlinie dafür ist i.d.R. die Unterscheidung zwischen »betriebsnotwendiger« und »nicht betriebsnotwendiger Weiterbildung«. Diese Definition geschieht in den meisten Fällen sehr arbeitsplatznah und orientiert sich damit an den aktuellen Aufgaben der Mitarbeiter. Dies wird in einigen Fällen mit dem Instrument von detaillierten Arbeitsplatzbeschreibungen mit dazugehörigen Qualifikationsprofilen konkretisiert. Sie hat direkte Auswirkungen auf die Frage, wer die Kosten (zeitlich wie monetär) der Maßnahme trägt und z.T. auch auf deren Zertifizierung.

In einem Betrieb zeigte sich, dass die getroffene Unterscheidung auch zu unerwarteten Effekten führen kann: Da ein großer Teil von gewerblich Beschäftigten Interesse an einer PC-Qualifizierung hatte, sie an dieser aufgrund der im Unternehmen geltenden Definition bzw. ihrer Arbeitsplatzbeschreibung jedoch nicht in der Arbeitszeit und auf Kosten des Arbeitgebers teilnehmen durften, hat der Arbeitgeber bzw. die zuständige Bildungsabteilung mit der örtlichen Volkshochschule eine spezielle Maßnahme (»PC-Anwenderpass«) vereinbart, die auch Rücksicht auf bestimmte (zeitliche) Erfordernisse dieser Gruppe nahm. Überdies konnten Interessierte auch eine Bezuschussung der Lehrgangskosten durch das Unternehmen beantragen. Im Endeffekt führte die Vorgehensweise dazu, dass die Beschäftigtengruppe, für die die PC-Weiterbildung als betriebsnotwendig erachtet wurde, sie zwar kostenlos und während der Arbeitszeit bekam, aber ohne Zertifikat blieben, während die gewerblich Beschäftigten, die die Qualifikation nicht unbedingt brauchten, eine VHS-Bescheinigung erhielten.

Neben den eher »individuellen« Maßnahmen gibt es in vielen Unternehmen auch flächendeckende »Massen-Qualifizierungen«, die entweder aufgrund technischer und/oder gesetzlicher Neuerungen (z.B. SAP-Einführungen, Geldwäschegesetz, Euro-Einführung) für eine große Beschäftigtenzahl notwendig sind oder – wie z.B. »Kundenorientierung« – als unternehmensinternes Projekt initiiert werden. Dies geschieht dann häufig unter Umgehung der in der Betriebsvereinbarung festgelegten Prozeduren und auch außerhalb bestehender Budgetrahmen als »Sonderveranstaltung«. Hierin besteht aber dann im Regelfall Einigkeit zwischen den Weiterbildungsverantwortlichen und dem Betriebsrat.

### **2.2.2 Ko-Investition**

Die Frage nach der Ko-Investition wird üblicherweise aus der Arbeitnehmerperspektive gestellt, d.h., die Beschäftigten tragen einen Teil der anfallenden Kosten in Form von eingebrachter (Frei-)Zeit. In den Gesprächen klang jedoch bisweilen

auch an, dass die Diskussion unter dem Stichwort »Beschäftigungsfähigkeit/ Kompetenzentwicklung« z.T. auch als Investition des Unternehmens in seine Beschäftigten verstanden wird. Hierunter wurde u.a. die finanzielle Unterstützung der Teilnahme von Beschäftigten an Maßnahmen verstanden, die nicht vorrangig betriebsnotwendig sind. Aber auch die in vielen Vereinbarungen vorzufindende detaillierte Regelung von Rückzahlungen von Lehrgangsgebühren bei einem Ausscheiden des Arbeitnehmers aus dem Unternehmen vor der »vollständigen Verwertung« der neuen Qualifikationen seitens des Arbeitgebers zeugt davon, dass Wissen als individueller Wettbewerbsfaktor erachtet wird und für das Unternehmen idealerweise zu einem möglichst hohen *return on investment* führen soll. Im Widerspruch zu dieser Strategie steht zum Teil die noch nicht genau erfolgte innerbetriebliche Systematisierung – es kommt nämlich bisweilen zu Qualifizierungen, deren Ergebnisse in der realen Arbeitssituation nicht abgerufen werden und deswegen oft schnell verloren gehen. Als Grund für dieses Defizit wurde u.a. die nicht umfassend vorgenommene Einarbeitung von Führungskräften genannt, die ihre Mitarbeiter zu Qualifizierungsmaßnahmen entsenden, ohne sich zuvor Gedanken über die Anwendung und Verwertbarkeit der dort erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse gemacht zu haben. Offenbar wird aber auch versucht, die zeitlich-finanzielle Ko-Investition der Arbeitnehmer möglichst gering zu halten, etwa indem Maßnahmen – soweit es möglich ist – nicht mehr in einem unternehmenseigenen zentralen Qualifizierungszentrum durchgeführt werde, sondern in dezentralen Einrichtungen »vor Ort« oder aber darauf geachtet wird, dass Seminare hauptsächlich in der Zeit von Montag bis Donnerstag stattfinden. Als Beispiel für Ko-Investition wurde seitens der betrieblichen Interessenvertretung u.a. genannt, dass von den Beschäftigten erwartet werde, dass sie sich auf eine Weiterbildungsmaßnahme entsprechend vorbereiten, dies aber wegen der Leistungsverdichtung nicht am Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitszeit, sondern nur in der Freizeit schaffen können. In einem anderen Fall hieß es, dass man die Zeit der Anreise (mit öffentlichen Verkehrsmitteln) zu einem Maßnahmeort für eine entsprechende Vorbereitung nutzen solle. Ko-Investition müsste nach unseren Eindrücken auch noch im Hinblick auf eine entsprechende Gratifikation einer erfolgreich absolvierten (Aufstiegs-) Qualifizierung interpretiert werden, da sich diese nicht umgehend im Gehalt niederschlägt, sondern auf ihrer Grundlage erst eine Bewerbung auf bestimmte betriebliche Positionen möglich ist.

Die Frage der Ko-Investition ist somit eine Art Kristallisationspunkt, an dem die Problematik »Anpassungs- vs. Aufstiegsqualifizierung« und auch, wenn auch indi-

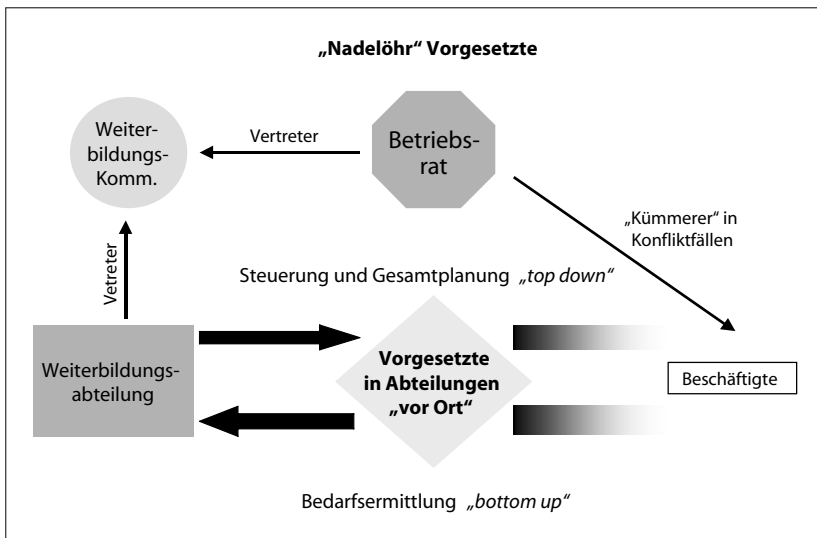
rekter, der Aspekt der Integration von Qualifizierungsmaßnahmen in den Arbeit-  
salltag, sprich »training-on-the-job«, angesprochen ist.

### 2.2.3 Bedarfsermittlung

Trotz aller fallspezifischer Besonderheiten lässt sich für die übergreifende Funk-  
tionsweise der Feststellung des Weiterbildungsbedarfs ein verallgemeinerndes  
Schema (s. Abb. 3) entwickeln, das zumindest in seiner zentralen Aussage auf eine  
wesentliche Problematik bei der Bedarfsermittlung hinweist.

Im Prinzip funktioniert die Bedarfsermittlung und Weiterbildungsplanung zwi-  
schen den zentralen Akteuren der zuständigen Weiterbildungsabteilung, dem Be-  
triebsrat, den Vorgesetzten vor Ort und den einzelnen Beschäftigten. Häufig wurde  
zusätzlich eine paritätisch besetzte Weiterbildungskommission gebildet, in der  
zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmervertretern turnusmäßig über  
den Gesamtkomplex »Qualifizierung« entschieden wird.

**Abb. 3: Schema der Bedarfsermittlung**



Im Regelfall wird der betriebliche Weiterbildungsbedarf von den Vorgesetzten in  
den Abteilungen an die Weiterbildungsabteilung »gemeldet« bzw. seitens der Wei-  
terbildungsabteilung (über Fragebogen) abgefragt. Diese Abfrage reicht nur in  
Ausnahmefällen – insbesondere in den Unternehmen mit eher höherwertigen

Bürotätigkeiten<sup>14</sup> – direkt bis auf die individuelle Ebene hinunter. Der jeweilige Vorgesetzte ist in diesem Modell eine Art »Nadelöhr«, da ihm die Aufgabe zukommt, die betrieblich notwendigen Maßnahmen mit den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Diese Rolle als eine Art »Coach« in Sachen Personal- und Kompetenzentwicklung wird zwar in einigen Vereinbarungen angesprochen, jedoch ohne dies mit substantziellen Qualifizierungen in diese Richtung zu hinterlegen<sup>15</sup>. Neben solchen qualifikatorischen Defiziten, die sozusagen ihrerseits zum Gegenstand von Weiterbildung werden müssten, lässt sich das Problem relativ leicht erklären, wenn man die Rolle von Abteilungsleitern oder anderen Führungskräften betrachtet. Diese Personengruppe ist aus ihrer Funktionslogik weder in der Lage, übergreifende betriebsnotwendige Bedarfe zu identifizieren, noch individuelle Ansprüche zu kanalisieren, sondern ist auf eine möglichst hohe Effizienz des eigenen Bereichs orientiert.

#### **2.2.4 Wissensvermittlung und Wissensmanagement**

Der Umgang mit dem in den durch die Vereinbarungen geregelten Maßnahmen ist bislang nur »eindimensional« realisiert, d.h., es wird hauptsächlich der Prozess der Wissensvermittlung bis zum an der Maßnahme direkt teilnehmenden »Erstnutzer« geregelt. Darauf aufsattelnde Prozesse der Weitervermittlung in das Unternehmen hinein bzw. an andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Sinne eines Wissensmanagements in »lernenden Organisationen« werden in den Vereinbarungen nicht beschrieben.

»Wenn das Unternehmen wüsste, was das Unternehmen weiß« – dieser oft zitierte Satz umschreibt die Schwierigkeiten, Wissen im Unternehmen zu identifizieren und es nutzbar zu machen. Und selbst wenn Wissen identifiziert wird, bestehen weitere Hindernisse, es auch »passgenau« auf Dritte zu übertragen.

In einem der untersuchten Fälle ist dies erfolglos versucht worden. Rückblickend wurde der Misserfolg darauf zurückgeführt, dass es den Multiplikatoren trotz ihrer

14 Die Gründe liegen hier wohl vor allem in der Tatsache begründet, dass die Beschäftigten über Intranet relativ einfach und damit kostengünstig direkt angesprochen werden können. In Zukunft ist daher bei einer weiteren Verbreitung von EDV-Systemen bis in die Produktion, davon auszugehen, dass auch im gewerblichen Bereich individuelle Kanäle offen stehen.

15 Sicherlich kann man die »soft-skills«, die Führungskräften heute in speziellen Maßnahmen vermittelt werden, als hilfreich bei der Bedarfsermittlung ansehen, aber die Coaching-Funktion ist damit noch nicht erfüllt. Zudem ist die Organisation »internen« Coachings – besonders hinsichtlich der Vertraulichkeit des Prozesses – schwierig, wie Managementberater bekunden (s.a.: »Was dem Einzelnen nützt, ist auch für das Unternehmen ein Gewinn« – Ein Gespräch mit dem Psychotherapeuten und Managementberater Hans Jellouschek über die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings. In: Psychologie heute, Heft 4, April 2002, S. 40 – 43).



unstrittigen Sachkompetenz nicht gelungen ist, ihren Kollegen das Wissen in der Art zu vermitteln und weiterzugeben, dass diese es hätten gebrauchen können.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass in einem Unternehmen speziell gestaltete, innovative Formen der Wissensvermittlung gefunden wurden: Für Beschäftigte, bei denen man annahm, dass der Aufenthalt in Seminarräumen ihre Lernbereitschaft nicht fördert, hatte man mit Vorführungen eines Unternehmenstheaters, die direkt vor Ort stattfanden, Erfolg. Solche Versuche, lernförderliche Atmosphäre zu schaffen, sind allerdings auch immer ein Balanceakt: zum nähert man sich den Bedürfnissen und Erwartungen bestimmter Beschäftigtengruppen mit impliziten Vorurteilen, zum andern kann die Umsetzung letztlich deswegen erfolglos bleiben, weil die Zielgruppe solche ungewohnten Methoden nicht akzeptiert.

Offenbar noch nicht in den Unternehmen angekommen ist die Kenntnis bzw. praktische Nutzung neuer arbeitsmarktpolitischer Instrumente, die gezielt im Zusammenhang mit Weiterbildung genutzt werden könnten, wie z.B. das die Job-rotation, die zwar erst seit 2002 im JobAqtiv-Gesetz verankert ist, aber doch schon seit einigen Jahren genutzt werden kann. Transparent, d.h. eigentlich jedem Beschäftigten leicht zugänglich, sind in allen Unternehmen die Informationen über Weiterbildungsangebote, wobei es je nach Größe und Branche Unterschiede in der Darbietungsform (z.B. digital im Intranet oder gedruckte Programme) gibt.

### **2.2.5 Lernzielkontrolle und Zertifizierung**

Das Thema der Lernzielkontrolle erwies sich als überraschend komplex und sensibel, denn hier kollidieren offenbar die Interessen aller betrieblichen Akteursgruppen<sup>16</sup>. Bei Qualifizierungsmaßnahmen, die einen offiziellen Abschluss anzielen, wie z.B. ein Fachhochschulstudium, Meister- oder IHK-Kurs etc., sind Lernzielkontrollen und Benotungen selbstverständlich. Die Abschlussnote hat – sofern dies zuvor beantragt worden – Einfluss auf die Erstattung von Teilnahmegebühren und damit auf das Ko-Investment des Unternehmens. Der Besuch hausinterner Fortbildungen wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gehandhabt bzw. dokumentiert. In einigen der untersuchten Unternehmen sind dafür Lösungen gefunden worden, z.B. die Möglichkeit, dass die Teilnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen für sich selbst eine Lernzielkontrolle vornehmen, damit sie ihren Lernerfolg einschätzen können. Das Ergebnis wird anschließend nur ihnen bekannt gemacht.

16 Wie sensibel das Thema ist, zeigt sich u.a. in der am Rande gegebenen Information, dass bei bestimmten (hohen) Managementfunktionen Personalentwicklungsmaßnahmen hauptsächlich von externen Veranstaltern durchgeführt werden, um ein gewisses Maß an Diskretion zu gewährleisten.

Dies führt im Endeffekt dazu, dass lediglich die Teilnahme an Maßnahmen sowie u.U. deren Inhalt bescheinigt wird, nicht aber das Resultat. Sollen Qualifizierungen aber über das Unternehmen hinaus verwertbar sein, also auch auf einem externen Arbeitsmarkt, nutzt eine solche Vorgehensweise wenig. Auf diesen Umstand angesprochen, reagierten unsere Gesprächspartner zumeist zurückhaltend: das beschriebene Verfahren sei u.a. auch deshalb notwendig, um »Beschäftigte mit Prüfungsängsten« zu schützen. Zudem könne man mit dem Argument, dass der Nachweis über erworbene Qualifikationen auf einem externen Arbeitsmarkt hilfreich sein könnte, in einem Unternehmen Irritationen hervorrufen. Die betriebliche Interessenvertretung befindet sich insofern in einem Spannungsfeld, da sie auf der einen Seite die Beschäftigten über sich vollziehende gesellschaftspolitische Änderungsprozesse informieren muss, auf der anderen Seite aber auch bestrebt ist, nicht unnötig Unruhe im Unternehmen zu stiften.

### **2.2.6 Bildungscontrolling**

Das Thema Bildungscontrolling wurde durch die Abfrage einiger relevanter Kennzahlen in den durchgeführten Interviews frühzeitig thematisiert. Schon hier wurde schnell deutlich, dass in den Unternehmen bislang im Vergleich mit anderen Unternehmensbereichen kaum aussagekräftige Zahlen erhoben werden. Daher sind die in den Fallstudien erwähnten Zahlen auch weder einheitlich noch vollständig. Im Regelfall existierten nur einige wenige Kennzahlen. Das mag daran liegen, dass Weiterbildung nicht zum Kerngeschäft der Unternehmen gehört, wo das Controlling gang und gäbe ist. Andererseits scheuen viele Weiterbildungsabteilungen aber wohl auch den Aufwand, entsprechende Daten zu erheben, und sehen auch große Schwierigkeiten, aussagekräftige Kosten-Nutzen-Analysen anzustellen. Allenfalls im Rahmen von qualitativen Erhebungen lässt sich in Ansätzen von einer Art Bildungscontrolling sprechen. Offenbar ist es (zunächst) wichtiger, die entsprechenden Maßnahmen zu organisieren und durchzuführen (da dies zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig ist) als deren Erfolg zu ermitteln.

In einigen Vereinbarungen und in uns vorliegenden Weiterbildungskonzeptionen wird jedoch ausdrücklich auf die Bedeutung eines systematischen Erfassungssystems hingewiesen. Daher ist damit zurechnen, dass dieses Thema in den nächsten Jahren verstärkt ins Blickfeld gerät. In einigen Unternehmen verknüpft man das anzustrebende Bildungscontrolling mit der flächendeckenden Einführung von SAP R3, das über das Personal-Modul hierzu die notwendigen Funktionen bietet.

## 2.3 AKTUELLE ENTWICKLUNGEN BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG

Aus der soweit beschriebenen Weiterbildungssituation in den untersuchten Unternehmen, d.h. sowohl aus der »historischen« Perspektive auf den Verhandlungsprozess zum Abschluss der Betriebsvereinbarung, aus der Betriebsvereinbarung selbst, sowie aus der darauf aufbauenden betrieblichen Weiterbildungspraxis, lassen sich einige Aspekte identifizieren, die auf eine weitere Dynamisierung dieses betrieblichen Gestaltungsfelds schließen lassen und gegebenenfalls in Folgevereinbarungen bzw. detaillierten Weiterbildungskonzepten ihren Niederschlag finden (werden). Man hat sozusagen mit der getroffenen Vereinbarung und den dort festgelegten Verfahren schon neue Regelungsbedarfe geschaffen. Einerseits sind die Regelungen inzwischen von der betrieblichen Wirklichkeit vielfach überholt worden und andererseits lassen gesellschaftliche und sozioökonomische Veränderungen, insbesondere auf dem Arbeitsmarkt, eine Weiterentwicklung notwendig erscheinen.

Lag bislang der Schwerpunkt von Qualifizierung auf der strategischen Wettbewerbsicherung des Unternehmens<sup>17</sup> durch die Nutzung des sogenannten Humanpotentials, so ist in Zukunft davon auszugehen, dass die individuellen Momente an Bedeutung gewinnen und zu einer Herausforderung für die damit befassten betrieblichen Akteure werden. Waren die Beschäftigten bislang eher die »Empfänger«, werden sie in Zukunft stärker in die Rolle von »Nachfragern« von Weiterbildung kommen, da ihnen hier die entscheidenden Ressourcen zur Erhaltung ihrer Beschäftigungschancen auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt vermittelt werden. Damit ergibt sich insbesondere für die Interessenvertretungen die Notwendigkeit, stärker als bisher neben der klassischen Schutzfunktion und der inzwischen relativ unstrittigen Gestaltungsfunktion eine neuartige Förder- oder Coachingfunktion wahrzunehmen. Wie in anderen Feldern auch, wird die Beteiligungsfrage auch in Sachen Qualifizierung virulent. Es stellt sich zudem die Frage, ob – und wenn ja, wie – Betriebsräte es schaffen, Konzepte Lebenslangen Lernens aufzugreifen und zum Wohle der Beschäftigten zu gestalten.

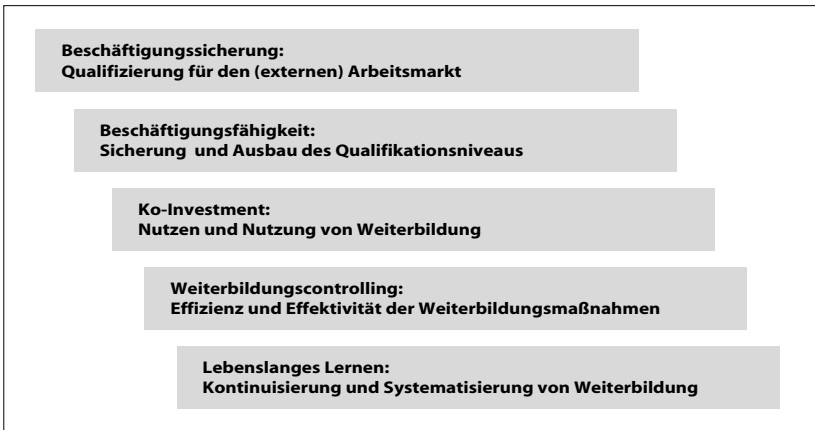
Alles in allem finden sich in den Vereinbarungen sowie in der Praxis deutliche Hinweise auf den sogenannten »Neuen Typ von Weiterbildung«<sup>18</sup>, der eine Informatisierung und Kontinuierung der Maßnahmen, sowie eine stärkere Integration

17 Sowohl in den allermeisten Präambeln zu finden, als auch durch die Bedeutung von »betriebsnotwendigen« Maßnahmen untermauert.

18 Eine genauere Beschreibung dieses Typus findet sich bei Kühnlein, Gertrud (1999).

der Lernschritte in den Arbeitsvollzug meint. Dies geschieht jedoch weitgehend ohne dass die damit verbundenen Konsequenzen schon erkannt worden wären. So ist zum Beispiel arbeitsplatzbezogenes Lernen (im Gegensatz zu klassischen Lernformen wie z.B. Seminare) nicht Gegenstand der untersuchten Betriebsvereinbarungen.

**Abb. 4: Aspekte zukünftiger Herausforderungen im Feld Qualifizierung**



Aspekte neuerer Diskussionen zu Stichworten wie z.B. Beschäftigungsfähigkeit, Lebenslanges Lernen, aber auch die Thematisierung individueller Lern- und Arbeitsbiographien oder die Frage von Lernkonten, die allesamt stärker auf die individuellen Belange der Beschäftigten abzielen, sind bislang in den meisten Fällen noch nicht explizit in den Vereinbarungen berücksichtigt, aber im Prinzip schon in den während der Interviews erkannten Defiziten der betrieblichen Weiterbildungspraxis angelegt.

Dies zeigt sich insbesondere beim Thema Ko-Investition. Bislang spielt diese Frage eine eher untergeordnete Rolle, da die sogenannte »Rucksackproblematik«<sup>19</sup> von Qualifizierung noch nicht ins engere Blickfeld gerückt ist. Bei einer zu erwartenden stärkeren Individualisierung von Weiterbildung wird es für die Unternehmen zu einer wichtigen Frage, auch nur die von ihnen »genutzte« Menge an Qualifizierung zu bezahlen und den transferierbaren Teil anderen »in Rechnung zu stellen«. Hier werden dann Aspekte wie Lernzeitkonten und deren »Einzahlungsmo-

19 Mit diesem Bild soll der individuelle Mitnahmeeffekt von Qualifikationen beschrieben werden.

dalitäten«, sprich die Verteilung der Kosten auf Beschäftigte, Arbeitgeber und den Staat, interessant. Dies wird insbesondere für die Betriebsräte ein schwieriges Thema, da sie auf der einen Seite für die »Beschäftigungsfähigkeit« der Mitarbeiter durch entsprechende Qualifizierung sorgen müssen, aber gleichzeitig von der derzeitigen Praxis eines eher eingeschränkten Ko-Investments abrücken müssen<sup>20</sup>, da der Anteil der individuellen Beteiligung an Qualifizierungskosten steigen wird. Dies stellt außerdem die in den Vereinbarungen formulierten Definitionen hinsichtlich der »Betriebsnotwendigkeit« in Frage.

Konkret gewendet bedeutet dies u.a., dass sich die betrieblichen Akteure zukünftig um eine bessere Verschränkung der Bedarfsfeststellung kümmern müssen, um sowohl die top-down- als auch die bottom-up-Prozesse bei der Weiterbildungsplanung und der Bedarfsermittlung (s. Abb. 3) zu optimieren. Neben die Kategorie »betriebsnotwendig« muss auch die Kategorie »beschäftigungsnotwendig« treten. Bei letzterem Aspekt gilt es zudem zwischen interner und externer Beschäftigungsfähigkeit auszutarieren. Das vielfach zitierte »Weiterbildungstor Mitarbeitergespräch«<sup>21</sup> scheint in diesem Zusammenhang noch zu »klemmen«, da es – zumindest nach unserer Einschätzung – noch nicht ausreichend vertraglich und prozedural verankert bzw. mit anderen Weiterbildungsaspekten verknüpft ist.

Stärker als bisher in den von uns untersuchten Vereinbarungen verwirklicht, gilt es auch das Anwachsen von besonderen Beschäftigtengruppen wie z.B. Älteren, Teilzeitbeschäftigten, Frauen und Migranten in die Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen. Bislang scheint man sich – bis auf einige Ausnahmen<sup>22</sup> – weitgehend auf »klassische« Beschäftigtengruppen in »Normalarbeitsverhältnissen« zu beziehen.

Der Stellenwert der untersuchten Vereinbarungen für die Ausweitung der betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten und des Einflusses von Betriebsräten ist sicherlich nicht zu unterschätzen. Doch trotz ihrer wichtigen, ja z.T. entscheidenden Rolle bei der »Ordnung« des Feldes Qualifizierung, ist bei der weiteren Gestaltung durchaus mit Problemen zu rechnen. So lassen sich zumindest unsere Ergebnisse interpretieren. Neben den Chancen, die sich bieten, befürchten viele Betriebsräte, die im Zuge ihrer damaligen Impulsfunktion errungenen weitgehenden Regelungen durch Zugeständnisse wieder zu verlieren. Daher wird eine Weiterentwicklung

20 Dies deutet sich schon im »5000 x 5000-Tarifvertrag« bei VW an, der die vorgesehenen drei Stunden Qualifizierungszeit zur Hälfte dem Mitarbeiter »in Rechnung stellt«.

21 Heidemann, Winfried (1999:57).

22 Z.T. gibt es z.B. spezielle Qualifizierungsprogramme für sich im Mutterschaftsurlaub befindliche Rückkehrerinnen oder bei Sprachschwierigkeiten ausländischer Beschäftigter.

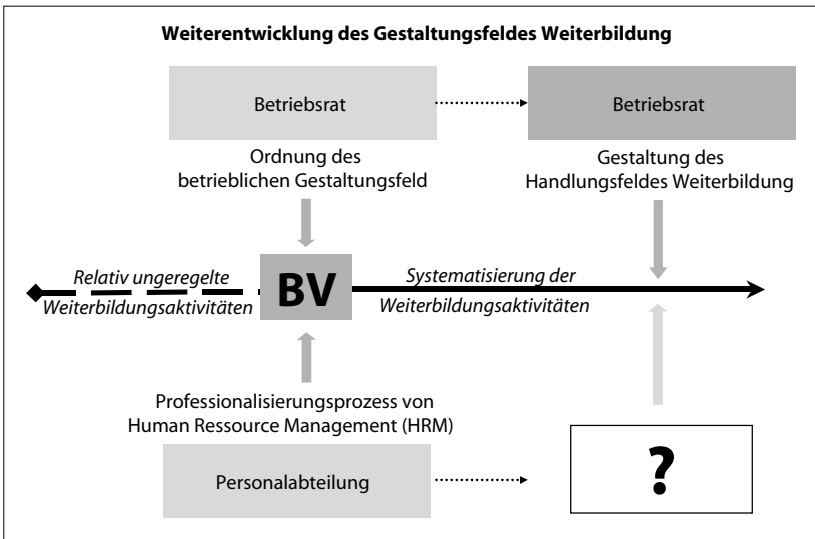
auf Basis der bestehenden Vereinbarungen durchaus wahrscheinlich, die turnusmäßig ergänzt werden könnte, ohne wichtige materielle Regelungen erneut zur Disposition zu stellen.

Grundsätzlich bleibt es aber zudem abzuwarten, wie sich die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung vor dem Hintergrund der Debatte zu Lebenslangem Lernen weiterentwickelt und welche Rolle dabei Betriebsvereinbarungen bzw. die sie abschließenden Akteure spielen können.

## 2.4 ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN DES HANDLUNGSFELDES WEITERBILDUNG

Aus Sicht der betrieblichen Interessenvertreter bietet das Handlungsfeld Weiterbildung diverse Anknüpfungspunkte für eine strategisch ausgerichtete Gestaltung. Dabei steht neben einer Reihe inhaltlicher Aspekte (s.u.) auch eine grundlegende Re-Definition der Betriebsratsrolle in diesem Bereich an. Nach der notwendigen und erfolgreichen Systematisierung der Weiterbildungsaktivitäten kann es nun darum gehen, sich stärker inhaltlichen und konzeptionellen Fragen zuzuwenden. (s. Abb. 5).

**Abb. 5: Aspekte zukünftiger Herausforderungen im Feld Qualifizierung**



Betriebsräte werden in Zukunft vor allem folgenden Fragen höhere Aufmerksamkeit schenken müssen, um in Sachen Weiterbildung kompetente betriebliche Akteure zu sein:

- Stärkere Berücksichtigung von differenzierten Beschäftigtengruppen (Frauen, Ältere, Niedrigqualifizierte, Migranten)
- Entwicklung eigenen Expertentums in Fragen der Weiterbildung (eventuell durch externe Beratung einzukaufen)
- Stärkere Verknüpfung mit tariflichen Regelungsbereichen (Beispiel: Tarifverträge Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg und VW »5000 x 5000«)
- Individualisierung und Karriereorientierung insbesondere bei höher qualifizierte Beschäftigten
- Sicherung des in der Betriebsvereinbarung erreichten Niveaus an Detailregelungen.

Weiterbildung kann so zu einer Kernaufgabe betriebsrätlicher Arbeit werden und damit langfristig Interessenvertretung stabilisieren, da sich Ansprüche und Bedürfnisse der Beschäftigten in diese Richtung entwickeln. Es ist vorstellbar, dass Weiterbildung in Zukunft eine ähnlich bedeutsame »Domäne« des Betriebsrats werden könnte wie in Vergangenheit Arbeitsschutz und Ergonomie, zwei Felder, deren Gestaltung maßgeblich durch Betriebsräte geprägt wurde.

Dazu muss sich der Betriebsrat allerdings von der reinen Ordnungs- und Kontrollfunktion lösen und eigene Expertise in diesem Feld aufbauen bzw. externen Sachverstand zu Rate ziehen. Erste Entwicklungen, wie z.B. die sogenannten »*union learning representatives*« in Großbritannien, die als Promotoren für Lebenslanges Lernen in Betrieben aktiv sind, existieren bereits. Wie das Beispiel zeigt, muss dieses jedoch von anderen Akteuren, wie z.B. dem Staat, flankiert werden.





### **3. FALLSTUDIEN**

---

<b>FALLSTUDIE: PHOTOTECHNIK AG</b>	<b>36</b>
<b>FALLSTUDIE: STRASSENREINIGUNG AG</b>	<b>45</b>
<b>FALLSTUDIE: STRASSENBAHN AG</b>	<b>52</b>
<b>FALLSTUDIE: TRINK AG</b>	<b>59</b>
<b>FALLSTUDIE: FINANZBANK AG</b>	<b>65</b>
<b>FALLSTUDIE: SITZMÖBEL GMBH</b>	<b>73</b>
<b>FALLSTUDIE: NORD-STAHLWERKE GMBH</b>	<b>82</b>
<b>FALLSTUDIE: PETROLEUM AG</b>	<b>89</b>
<b>FALLSTUDIE: KOMMTEL GMBH</b>	<b>96</b>



Die von uns durchgeführten Fallstudien zur aktuellen Weiterbildungssituation basieren auf in den ausgewählten Unternehmen geführten leitfadengestützten Experteninterviews mit Vertretern des Betriebsrats sowie der/den auf Unternehmensseite für Weiterbildungsfragen verantwortlichen Personen. Die Gespräche fanden in unterschiedlichen Konstellationen statt: teilweise kam es zu gemeinsamen Gesprächen mit Betriebsrat und Weiterbildungsverantwortlichen, da man bei diesem Thema »vor einander nichts zu verbergen« habe und vertrauensvoll zusammenarbeite, i.d.R. wurden beide Seiten jedoch getrennt befragt. Gelegentlich waren zwei Vertreter der betrieblichen Interessenvertretung anwesend.

Zusätzlich zur Befragung wurden verschiedene Dokumente in die Analyse einbezogen. Dabei handelte es sich zum einen um die uns vorliegenden Betriebsvereinbarungen selbst bzw. – sofern diese verändert worden sind – deren neueste Version, zum anderen um »innerbetriebliche Publikationen«, wie z.B. aktuelle Weiterbildungsprogramme, allgemeine Papiere zur Qualifizierung, die uns in den Gesprächen ausgehändigt worden sind. Ergänzend wurden allgemein zugängliche (u.a. über die Internetpräsenz der Unternehmen) Informationsmaterialien über das Unternehmen hinzugenommen, um das Bild abzurunden.

Die Fallstudien sind einheitlich strukturiert und beginnen mit einigen allgemeinen Angaben zum Unternehmen, wie Mitarbeiterzahlen und wirtschaftlichen Daten, und relevanten Zahlen zur Weiterbildung. Danach folgt eine kurze Zusammenfassung zentraler Aspekte sowie Besonderheiten der jeweiligen Betriebsvereinbarungen. Es folgen die in den Interviews schwerpunktmäßig behandelten Themenblöcke zu Anlass und Gründen, die zum Abschluss der Betriebsvereinbarung führten, zur gegenwärtigen Bedeutung der Betriebsvereinbarung für den betrieblichen Alltag und zum Prozess der Bildungsbedarfsermittlung und Weiterbildungsprogrammerstellung. Daran anschließend finden sich besondere Aspekte der jeweiligen Weiterbildungspraxis, wie z.B. Fragen nach dem Weiterbildungsbudget, der Zertifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen, Auswahl- und Selektionsmechanismen oder der Berücksichtigung persönlicher Belange der Beschäftigten.

Die Aussagekraft, sprich: die Repräsentativität der untersuchten Fälle, muss vor dem Hintergrund des Zustandekommens der Grundgesamtheit an Betriebsvereinbarungen, die der Hans-Böckler-Stiftung zum Thema Qualifizierung und Kom-

petenzentwicklung vorliegen, gesehen werden. Heidemann vermutet<sup>23</sup>, dass möglicherweise »Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger« zugesandt haben und dass auch die Qualität der Vereinbarung Einfluss auf die Antwortbereitschaft habe, denn »zugesandt werden Vereinbarungen vermutlich eher, wenn sie von den Beteiligten als gelungen eingeschätzt werden«.

Wir sind mit diesem vermeintlichen Manko folgendermaßen umgegangen: man kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass unsere Untersuchung – auch wenn im Verlauf des Untersuchungszeitraums einige der ursprünglich ausgewählten Unternehmen aus verschiedenen Gründen, wie z.B. der zwischenzeitlichen Kündigung der Vereinbarung oder einer aus der Umstrukturierung des Unternehmens resultierende Ablehnung eines Gesprächstermins, nicht einbezogen werden konnten – weitreichende Einblicke gewährt in spezifische Fälle, die – zumindest der Papierform nach – als interessante Beispiele bezeichnet werden können. Damit lassen sich in der einen oder anderen Weise Anhaltspunkte identifizieren, welche Vorbedingungen für »gute Praxis« erfüllt sein müssen.

Wenn auch aus oben genannten Gründen keine gänzlich neue Auswahl stattfand, so waren doch einige Kriterien auswahlleitend, unter denen die Unternehmen in Abstimmung mit der Hans-Böckler-Stiftung ausgesucht wurden. Hier spielte wieder der »good practice«-Gedanke eine wichtige Rolle. Die Vereinbarungen wurden hinsichtlich ihres »Regelungsniveaus«<sup>24</sup> geordnet und anschließend auf ihre möglichst große Branchenvarianz hin ausgewählt. Dabei sollte insbesondere ein ausgewogenes Verhältnis zwischen klassischen Industriebranchen, wie z.B. Stahl und Chemie, sowie Dienstleistungssektoren erreicht werden. Letzterer Bereich wird dabei neben zwei Banken von zwei öffentlichen kommunalen Unternehmen gebildet. Die Auswahl hinsichtlich der Betriebsgröße ist aufgrund der oben geschilderten Auswahlproblematik der Grundgesamtheit weniger ausgewogen, da nur ein Unternehmen der KMU-Klassifizierung genügt. Die untersuchten Vereinbarungen sind – bis auf einen Fall – alle zwischen Mitte der 90er Jahre und 2000 abgeschlossen worden und teilweise in dieser Zeit durch neuere Fassungen ersetzt worden.

23 Detaillierter dazu Heidemann, Winfried, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung – Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf 1999 (edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 13, S. 5).

24 Dabei wurde insbesondere darauf geachtet, dass die Vereinbarung substantielle Aussagen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter enthält und insgesamt über bloße »Ein-Punkt-Regelungen« hinausgeht.

**Abb. 6: Übersicht der untersuchten Unternehmen<sup>25</sup>**

<b>Unternehmen</b>	<b>Unternehmensform</b>	<b>Branche</b>	<b>Mitarbeiter<sup>26</sup></b>	<b>Unternehmensstruktur</b>	<b>Gewerkschaft</b>
Phototechnik	AG	Chemie	1900	Tochterunternehmen	IGBCE (früher IG Metall)
Sitzmöbel	GmbH	Möbel	260	Einzelunternehmen an zwei Standorten	IG Metall
Straßenbahn	AG	Nahverkehr	2 300	Einzelunternehmen in öffentlicher Hand	ÖTV (ver.di)
Straßenreinigung	AG	Entsorgung	7 000	Einzelunternehmen in öffentlicher Hand	ÖTV (ver.di)
Finanzbank	AG	Finanzdienstleister	26 000	Großbank mit Filialnetz und ausländischen Niederlassungen und Beteiligungen	HBV (ver.di)
ABC-Bank	Genossenschaft	Finanzdienstleister	1 700	Genossenschaftsbank mit kleinerem Filialnetz	HBV (ver.di)
Nord-Stahlwerke	GmbH	Stahl	4 500	Einzelunternehmen als Tochtergesellschaft	IG Metall
KOMMTEL	GmbH	Telekommunikation	40 000	Tochtergesellschaft	IG Metall
Petroleum	AG	Chemie	2 300	Tochtergesellschaft	IGBCE
TRINK	AG	Nahrungsmittel	10 000	Beteiligungsgesellschaft	NGG

25 Anonymisiert.

26 Ungefähre Mitarbeiterzahl, die in den Geltungsbereich der Betriebsvereinbarung fällt.

### 3.1 PHOTOTECHNIK AG

#### Das Wichtigste in Kürze

Die 1994 abgeschlossene Gesamtbetriebsvereinbarung in diesem international tätigen Unternehmen definiert Weiterbildungsmaßnahmen, regelt Verfahren der Teilnahme, Kosten und Dokumentation von Weiterbildung sowie die Prozeduren der Mitbestimmung des Betriebsrates. Weiterbildung wird umfassend als »alle vom Unternehmen veranlassten betriebliche, überbetriebliche und außerbetriebliche Fort-, Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen« verstanden. Das Unternehmen sieht prinzipiell »bei allen Mitarbeitern Weiterbildungspotentiale« und will bildungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – individuelle Bereitschaft vorausgesetzt – unterstützen. Relativ knapp und offen werden die Wege zur Ermittlung des Bedarfs formuliert (Unternehmensstrategie, Führungsgespräche) klar bestimmt aber die Regelungen zu Teilnahme, Kosten und Dokumentation.

Die Initiative zum Abschluss der Betriebsvereinbarung ging vom Gesamtbetriebsrat aus. Sie wird »flexibel« gelebt, d.h. in vielen Fällen wird bereits zu Gunsten der Beschäftigten über die schriftlich fixierten Regelungen hinaus gehandelt. Ursache von – insgesamt seltenen – Konflikten in Fragen der Weiterbildung sind Meinungsverschiedenheiten zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem über adäquate Maßnahmen, sei es, dass Beschäftigte den Nutzen/Sinn der von ihrem Vorgesetzten vorgeschlagenen Maßnahme anzweifeln oder umgekehrt.

Angesichts der steigenden Anforderungen an die »Kommunikationskompetenz« (intern/extern, Deutsch/Fremdsprache, verbal/schriftlich) der Beschäftigten nimmt das Unternehmen den möglichen »privaten Mehrwert« der Teilnahme an Weiterbildung gern in Kauf, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Im Zusammenhang mit diesem Bestreben wurden nicht nur Führungskräfte umfassend geschult, sondern auch Migranten, die Schwierigkeiten mit der deutschen Sprache hatten.

### 3.1.1 Daten und Fakten

Die Phototechnik AG ist 1964 durch den Zusammenschluss eines deutschen und eines belgischen Unternehmens entstanden. Das deutsche Stammhaus, die Phototechnik AG, hat seinen Sitz im Rheinland. Seit dem Börsengang der Phototechnik N.V. im Jahre 1999 sind ca. 50 % der Aktien in Streubesitz, außerdem halten die Pharma AG ca. 30 % und die Phototechnik N.V., 25 %. Die Zahl der Mitarbeiter beläuft sich weltweit auf ca. 22.800 (Ende 2000) und lag bei etwa 1900 Beschäftigten für den von uns untersuchten Bereich für das Gebiet Süddeutschland. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2000 einen Umsatz von 5.260 Mio. Euro und ein operatives Ergebnis von 527 Mio. Euro weltweit. Die wirtschaftliche Lage des Konzerns wurde von den interviewten Personen als gut bezeichnet und man geht von einer positiven Entwicklung aus. Im Zuge der Umstrukturierung von einem Fotokonzern in ein »Imaging-Unternehmen«, d.h. von Chemie zu Informationstechnologie, von analog zu digital, wurde das »Headquarter« aus dem Rheinland nach Belgien verlegt. In Deutschland erfolgte eine Schwerpunktverlagerung von der Chemiesparte zur Fototechnik.

Der Anteil der Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen drückt in einer Teilnahmequote von 2,01 (Teilnahmen/Mitarbeiterzahl) das Jahr 2000 aus. Der Anteil für Weiterbildungsausgaben an der Brutto-Lohn-Gehaltssumme liegt bei ca. 0,5 %. Die Verteilung einzelner Beschäftigtengruppen kann den beiden Abbildungen entnommen werden.

**Abb. 7a : Weiterbildungsteilnahmen von Beschäftigtengruppen**

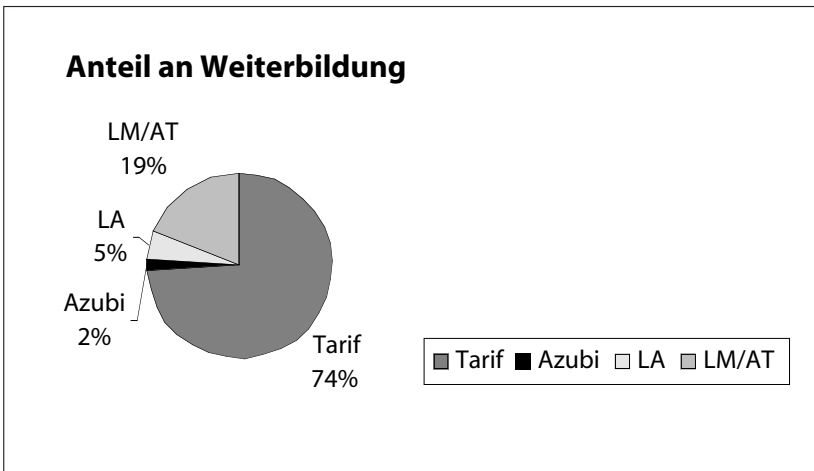
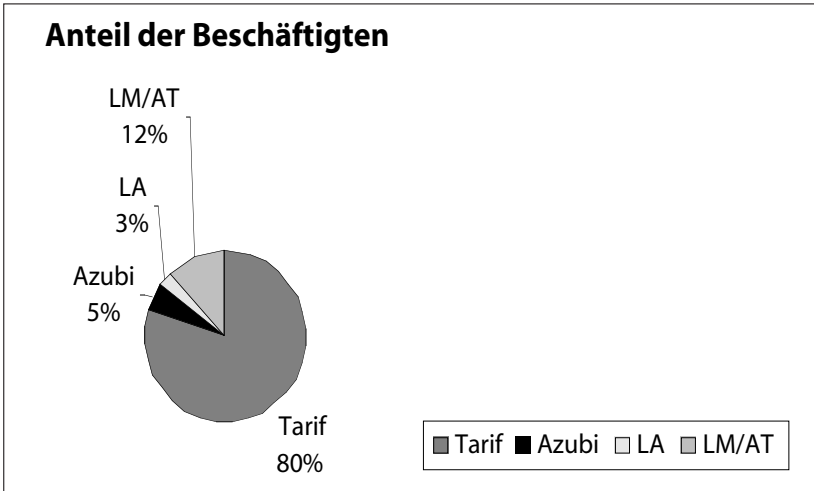


Abb. 7b: Weiterbildungsteilnahmen von Beschäftigtengruppen



### 3.1.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarung

Die im Jahre 1994 abgeschlossene »Gesamtbetriebsvereinbarung zur Weiterbildung« definiert Weiterbildung umfassend als »alle vom Unternehmen veranlassten betriebliche, überbetrieblichen und außerbetrieblichen Fort-, Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen«. Davon abgrenzt werden Informationsveranstaltungen, Ersteinweisungen und Maßnahmen zum Unfall- und Gesundheitsschutz (Punkt 3).

Unter Punkt 4 wird betont, dass aus Sicht des Unternehmens »grundsätzlich alle Mitarbeiter« über Qualifizierungspotenziale verfügen. Allerdings wird dazu die individuelle Bereitschaft vorausgesetzt. Explizit wird die besondere Berücksichtigung von Schwerbehinderten erwähnt. Relativ offen sind die Aussagen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs gehalten, der sich aus unternehmensstrategischen, betriebsnotwendigen und in Mitarbeitergesprächen herleitet. Klar definiert sind die Regelungen zur Teilnahme, den Kosten und zur Dokumentation. Die Qualifikation der Weiterbildungsreferenten wird in einem eigenen Punkt geregelt. Relativ detailliert sind die jeweiligen Prozeduren der Mitwirkung und Mitbestimmung durch den Betriebsrat formuliert.



### **3.1.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Der Vorschlag bzw. die Initiative für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung kam im Jahre 1994 vom Gesamtbetriebsrat von Phototechnik, um durch die Bezugnahme auf »*ein Papier*« (BRV) einheitliche Rahmenbedingungen für die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten an allen Standorten und Betriebsteilen der AG zu erreichen. Damit stieß der Betriebsrat auf Seiten der Unternehmensleitung auf positive Resonanz, da das Thema Weiterbildung und Qualifizierung immer schon »*ein großes Thema*« (BRV) war, das vom »*Arbeitgeber unterstützt und befürwortet*« (BRV) wird. Der Betriebsratsvorsitzende war damals schon Mitglied des Gesamtbetriebsrats und daher – wenn auch nicht direkt in der Verhandlungskommission beteiligt – gut über die Entwicklung von Weiterbildung im Unternehmen informiert.

Die Phototechnik-Gruppe war 1994 noch eine hundertprozentige Tochter der Pharma AG, die kurz zuvor eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur Weiterbildung abgeschlossen hatte. Daher lag es nahe, sich an diese schon bestehenden Regelungen anzulehnen. Die gemeinsame Einschätzung des Betriebsrats und des Leiter der PE dazu: »*Es war kein großes Thema*« (BRV+PE). Es wurde im Prinzip das schriftlich fixiert, was schon praktiziert wurde und auch im Betriebsverfassungsgesetz gefordert wird.

### **3.1.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Aus der Sicht des Betriebsrats wird die Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung im Unternehmen »*gelebt*« (BRV), da sich beide Seiten an die dort getroffenen Regelungen halten, bzw. inzwischen schon von den formalen Regelungen unabhängige und auch weitergehende Prozeduren entwickelt haben. Der Betriebsrat sieht sich in diesem Zusammenhang allerdings schon »*in erster Linie als ein Kontrollorgan*« (BRV), das darüber wacht, ob die dort geregelten Fristen eingehalten werden und die nötigen Informationen weitergegeben werden. Er kann also auch nach eigener Einschätzung nicht als der »*große Weiterbildungspromotor*« verstanden werden.

Insgesamt scheint es keine größeren strittigen Punkte in Bezug auf die generelle Anwendung der BV zu geben. Dies kommt nicht zuletzt in Statements wie diesem zum Ausdruck: »*Wir kommen einmal im Jahr zusammen, ob das im Frühjahr ist oder erst im Sommer, ist für uns nicht so ausschlaggebend.*« (BRV)

Allerdings lassen sich aus Sicht des Betriebsrats durchaus Probleme bei der konkreten Umsetzung der Regelungen benennen. So kommt es immer wieder zu Konflikten bei der Frage, ob Mitarbeiter Qualifizierungsmaßnahmen benötigen. Hier lehnen Vorgesetzte solche Maßnahmen des öfteren ab, da sie keine konkrete arbeitsplatzbezogene Notwendigkeit zur Qualifizierung des Mitarbeiters sehen. In solchen Fällen wird der Betriebsrat tätig und versucht im Sinne des Mitarbeiters zu vermitteln. Allerdings sind die Chancen in solchen Fällen im allgemeinen eher begrenzt.

Dieser Konflikt lässt sich häufig bei betrieblichen Sprachtrainings beobachten, im Fall ausländischer Beschäftigter – insbesondere Türken bzw. Südosteuropäer – sei man durchaus großzügig, um das allgemeine Sprachniveau zu heben. Dies sei nicht zuletzt notwendig, um die durch integrierte Produktion und Lean Production gestiegenen Anforderungen abzufedern. Hierbei handelt es sich vor allem das Anfertigen von Sitzungsprotokollen und das Verfassen von E-Mails. Durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation müsse man z.B. zudem für Monteure, die früher ausschließlich am Standort gearbeitet hätten, Englischkurse anbieten, da die Montage heute vor Ort durchgeführt wird.

Aus Sicht der Unternehmensleitung wird in Sachen Weiterbildung alles getan, wenn sich dies aus den Erfordernissen des Arbeitsplatzes ergibt. Dabei wird ein »privater Mehrwert« durchaus billigend in Kauf genommen.

Die relativ weichen Formulierungen der Betriebsvereinbarung sind der Tatsache geschuldet, dass die Vereinbarung langfristig anlegt ist und in vertrauensvollen Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung konkretisiert werde. Der Betriebsrat sieht in der Unverbindlichkeit die Chance, über das BetrVG hinausgehende Regelungen zu erreichen.

Bislang sehen beide Parteien keine Notwendigkeit für eine Folgevereinbarung. Dies resultiert nicht zuletzt aus den weichen Formulierungen, die eine flexible Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen, ohne dass eine neue Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden müsste. Beide Seiten teilen die Einschätzung, dass sich sowohl die formale Regelung als auch die praktische Umsetzung bewährt hätten.

### **3.1.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs wird zu einem Großteil an die Bereichsverantwortlichen delegiert, die damit mehr die Rolle eines Coaches und Personal-

entwicklers für die Mitarbeiter einnehmen, als dass sie klassische Vorgesetzte wären. Damit kommt den Vorgesetzten eine entscheidende Bedeutung bei der Formulierung von Weiterbildungsbedarfen zu.

Zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung findet einmal pro Jahr eine gemeinsame Analyse des Weiterbildungsbedarfs statt. Ebenfalls einmal im Jahr wird den Vorgesetzten postalisch ein Instrument (mit Verfahrensanweisung) zur Weiterbildungsbedarfsermittlung zugestellt. Idealtypisch soll dann gemeinsam mit den Mitarbeitern überlegt werden, welche Maßnahmen angebracht sind. Wie in der Praxis vorgegangen wird, wird jedoch nicht kontrolliert und kann im Einzelfall durchaus von den vorgeschriebenen Verfahren abweichen. Der Rücklauf dieses Instruments wird mehr oder weniger kontrolliert.

Konflikte erwachsen in Einzelfällen auch aus der Tatsache, dass Mitarbeiter Qualifizierungen, die von ihren Vorgesetzten angedacht sind, ablehnen.

Langfristige, prospektiv-individuelle Kompetenzentwicklung und Karriereplanung wird nur im Zusammenhang mit betrieblichen Belangen gefördert. Eine solche vorausschauende Planung wird aus Sicht des Betriebsrats von der Unternehmensleitung zu wenig unterstützt. Insbesondere jüngeren Leuten, die im Betrieb ihre Ausbildung gemacht haben, wird nicht ausreichend die Chance eröffnet, bei Phototechnik Karriere zu machen. Dies sei wohl der Befürchtung geschuldet, dass solche Qualifizierungsinvestitionen insofern riskant seien, da die Mitarbeiter ihre Arbeitsmarktchancen erhöhen und zu anderen Unternehmen abwandern könnten.

Das aus der Betriebsvereinbarung resultierende Weiterbildungsprogramm wird regelmäßig den veränderten Anforderungen angepasst. Dabei wird auch auf die Nachfrage der Mitarbeiter geachtet. Das schriftlich fixierte Weiterbildungsprogramm spiegelt nur etwa die Hälfte der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen wieder, da Ad-hoc-Kurse als Reaktion auf besondere betriebliche Erfordernisse organisiert werden. Bei der Einführung von SAP wurde dies z.B. nicht in das Weiterbildungsprogramm aufgenommen, sondern bedarfs- und abteilungsbezogen durchgeführt. Auch die Deutschkurse für ausländische Beschäftigte wurden außerhalb des Programms durchgeführt.

Von Seiten der Unternehmensleitung sieht man das Problem, hier eine exakte Bedarfsdeckung zu erreichen, um keine überqualifizierten Mitarbeiter zu schaffen, die den Betrieb aus Unzufriedenheit verlassen.

Im Falle von Meisterkursen besteht das Problem, dass durch die Ausdünnung der Hierarchien im Zuge von Lean Production nur noch wenige Meisterstellen vorhanden sind. Insgesamt ist die Anzahl solcher Personen relativ gering.

### **3.1.6 Besondere Aspekte**

#### ***Erfolgsmessungen von Weiterbildung***

Bei Fototechnik findet keine systematische Bewertung der Weiterbildungsmaßnahmen hinsichtlich der damit erzielten Effekte statt. Dies wird vor allem mit dem zu großen Aufwand und hohen Kosten begründet. Aus der Sicht des Leiters PE/OE klingt dies so: »*Evaluierung ist immer so ein Thema*« (PE). Allerdings werden die Seminare durch die Teilnehmer bewertet, um eine generelle Einschätzung über die Qualität der Maßnahmen zu bekommen.

#### ***Qualifizierung der Referenten***

Hier bleibt die Realität hinter den Formulierungen in der Betriebsvereinbarung zurück, die sich ausdrücklich zu diesem Punkt äußert. Es gibt keine systematische »train the trainer«-Aktivitäten. Nur in Beschwerde- bzw. Einzelfällen wird versucht, auf die Trainer zuzugehen und für Verbesserungen gesorgt. Dies wird allerdings auch bislang nicht als ein größeres Problem erkannt.

#### ***Verschiebungen in den Weiterbildungsinhalten***

Aufgrund der zunehmenden Informatisierung von Produktion und Entwicklung haben EDV-Schulungen in den letzten Jahren eine immer wichtigere Rolle im Weiterbildungsangebot eingenommen. Bei den sogenannten verhaltensbezogenen Maßnahmen, wie z.B. Seminaren zur Sozial- und Kommunikationskompetenz, die in den letzten Jahren eine große Rolle spielten, scheint bei den Mitarbeitern ein gewisser Sättigungsgrad erreicht.

#### ***Rolle von »PE-Moden«***

Auf die Frage nach der Rezeption von in der einschlägigen Managementliteratur propagierten Personal- und Organisationsentwicklungsmoden und den damit zusammenhängen Weiterbildungskonzepten (vermittelt durch die Metapher »eine neue Sau durch das Dorf treiben«) wurde einhellig bestätigt, dass diese zwar zur Kenntnis genommen, aber nicht weiter verfolgt werden. Man bleibe eher bei bewährten Instrumenten und Methoden. Der Leiter PE & OE bezeichnete sich in dieser Hinsicht als eher »*konservativ*«, obwohl er die Entwicklung der Weiterbildungsszene durchaus wahrnehme. Der Betriebsrat beschäftigt sich eher weniger mit solchen für ihn eher peripheren Fragen.

### ***Weiterbildung und Qualifizierung bei Entlassungen***

Bislang werden keine Qualifizierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsmarktchancen bei Entlassungen durchgeführt. Allerdings wurden bei der Schließung eines ganzen Standorts berufsqualifizierende Maßnahmen angeboten.

### ***Weiterbildungsbudget***

Aufgrund der Unwägbarkeiten hinsichtlich technologischer Entwicklungen oder auch der aktuellen Nachfragesituation lässt sich das Weiterbildungsbudget nur schwer planen und stellt mehr eine allgemeine Richtgröße dar. Es wird relativ frei bedarfsgerecht an die betrieblichen Erfordernisse angepasst und ist prinzipiell zwischen einzelnen Jahren transferierbar. Der Leiter der PE & OE-Abteilung drückt sich so aus: »*Es wird überzogen oder auch nicht*«, was im Prinzip hausinternen Controllingvorgaben widerspricht, aber so hingenommen wird.

### ***Ko-Investment***

Das Ko-Investment von Weiterbildung durch die Mitarbeiter spielt bei Foto-technik AG bislang eher eine untergeordnete Rolle. Im Regelfall werden Weiterbildungsmaßnahmen »klassisch« in der Arbeitszeit durchgeführt. Besteht auf Seiten des Unternehmens aber eher ein allgemeineres Interesse, wie z.B. bei Meisterkursen oder ähnlichen Maßnahmen, »ko-investiert« das Unternehmen, indem es Zuschüsse zu den Seminargebühren zahlt oder Arbeitsfreistellungen gestattet.

### ***Zertifizierung der Maßnahmen***

Die Mitarbeiter erhalten keine individuell ausgehändigten Zertifikate über die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Allerdings existieren Listen, auf denen für jeden einzelnen festgehalten wird, an welchen Angeboten teilgenommen wurde. Nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden wird bei Ausscheiden aus dem Betrieb nur auf Antrag und somit in Ausnahmefällen die Weiterbildungsaktivität des Mitarbeiters dokumentiert. In diesem Punkt übt der Betriebsrat Kritik und sieht durchaus Verbesserungsbedarf. Beim Besuch von externen Maßnahmen erhalten die Mitarbeiter u.U. von den externen Trainern Zeugnisse oder Zertifikate, die aber nicht vom Unternehmen eingefordert werden.

### ***Rücksichtnahme auf die persönliche Situation der Mitarbeiter***

In der Betriebsvereinbarung findet sich kein gesonderter Passus zu diesem Punkt. In der Praxis wird aber darauf geachtet, dass Mitarbeiter durch die Teilnahme keinen besonderen und unzumutbaren Belastungen unterliegen. So werden

z.B. bei internen Angeboten bei Überschneidungen die Schichtpläne entsprechend geändert. Bei längeren Anreisen für externe Maßnahmen werden zusätzliche Hotelübernachtungen organisiert.

### **Zugang/Selektivität zu Weiterbildung**

Im Prinzip haben alle Mitarbeiter den gleichen Zugang zur betrieblichen Weiterbildung. Allerdings lassen sich durchaus Barrieren ausmachen, die gleichen Zugangschancen im Weg stehen. Dabei spielen insbesondere zwei Aspekte eine wichtige Rolle. Zum einen lassen sich strukturelle Gründe anführen, die mit den speziellen Tätigkeiten der Mitarbeiter zu tun haben. So nehmen Mitarbeiter mit Entwicklungs- und Koordinationsaufgaben, wie z.B. Ingenieure, häufiger an Weiterbildung teil, als Mitarbeiter mit vorwiegend ausführenden Tätigkeiten. Zum anderen spielen die Vorgesetzten eine wichtige Rolle für den Zugang zu Weiterbildung, da sie eine wichtige Funktion bei der Formulierung von konkretem individuellem Weiterbildungsbedarf haben. Nichtsdestotrotz ist man davon überzeugt, dass trotz jener Barrieren bei entsprechenden arbeitsbezogenen Notwendigkeiten Weiterbildung erfolgt, ohne Einzelne oder ganze Mitarbeitergruppen systematisch auszuschließen.

### **Weiterbildungsmarketing**

Im Unternehmen werden keine besonderen Kampagnen zur Bedeutung von Weiterbildung durchgeführt. Weiterbildung sei im Unternehmen *»in gewisser Weise Standard«* (PE) und allen Mitarbeitern bekannt. Die hohen Teilnehmerzahlen garantieren eine hohe Verbreitung innerhalb der Belegschaft. Auch wird gelegentlich in der Werkszeitung über Weiterbildung berichtet. Die Betriebsvereinbarung selbst ist im Betrieb nicht bekannt, wohingegen das gedruckt vorliegende Weiterbildungsprogramm allgemein bekannt ist.

## 3.2 STRASSENREINIGUNG AG

### Das Wichtigste in Kürze

Dieses Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren von einer Behörde zu einem öffentlich-rechtlichen Dienstleister umstrukturiert. Die Dienstvereinbarung von 1995 beschreibt die verschiedenen Formen von Weiterbildung, legt einen jährlichen Bildungsbericht und ein Jahresbudget von 1% der Personalkosten für Weiterbildung fest und regelt Fragen des Verfahrens der Mitbestimmung durch den Betriebsrat.

Anlass zum Abschluss der Dienstvereinbarung war die Einsicht, dass man auf bestimmte Qualifikationen im Unternehmen nicht zurückgreifen könne; die Umstrukturierung sollte aber mit der vorhandenen Belegschaft bewältigt werden. Die Vereinbarung stellt fest, dass »Bildungsmaßnahmen im Interesse des Mitarbeiters und des Unternehmens« erfolgen und somit »weder freiwillig erbrachte Sozialleistungen« seien »noch der Anerkennung für besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter« dienen. Die Vereinbarung enthält einen Passus zur (teilweisen) Rückzahlung von Qualifizierungskosten für den Fall, dass Beschäftigte kündigen oder aus anderen personenbezogenen Gründen ausscheiden sollten.

Die Umsetzung der in der Dienstvereinbarung geregelten Sachverhalte verläuft zumeist problemlos, in einigen Fällen haben Beschäftigte moniert, dass die Vorgesetzten sie »zu leichtfertig« zu Qualifizierungsmaßnahmen schickten, d.h., dass anschließend die neu erworbenen Kenntnisse/Fähigkeiten nicht abgerufen und in der Folge wieder vergessen werden.

Es gibt einen paritätisch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat besetzten Bildungsausschuss. Die Bedeutung von Weiterbildung im betrieblichen Alltag lässt sich an der relativ großen Abteilung »Training und Entwicklung« ermesen. Sie ist mit Blick auf die Struktur und Arbeitszeiten der Beschäftigten bei der Planung und Durchführung von Qualifizierungen auch neue Wege (Unternehmenstheater, bessere Abstimmung von Arbeits- und Qualifizierungszeit) gegangen.

### **3.2.1 Daten und Fakten**

Die Straßenreinigung AG hat ca. 7000 Beschäftigte und ist damit einer der größten regionalen Entsorger Deutschlands. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens wird als »gut« eingeschätzt: regelmäßig werden Gewinne an den kommunalen Eigner abgeführt. Eine Subventionierung durch die öffentliche Hand braucht daher nicht zu erfolgen. Durch in den letzten Jahren abgeschlossene Verträge habe man Arbeitsplätze langfristig gesichert.

Der Anteil der Weiterbildungsausgaben an der Bruttolohn- und -gehaltssumme ist in der Vereinbarung festgelegt: Mittel werden »auf der Grundlage von 1 % der Personalkosten (ohne Sozialgemeinkosten) zur Verfügung gestellt«. Diese Vorgabe werde eingehalten.

Differenziert nach Beschäftigtengruppen nehmen Angestellte am häufigsten an Qualifizierungen teil. Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich seien zwar selbstverständlich auch vertreten, so z.B.: bei einer großen Qualifizierungsmaßnahme vor zwei Jahren (Einführung von Gruppenarbeit in Straßen- und Grünflächenreinigung) oder auch die Beschäftigten auf den Recyclinghöfen (regelmäßige Schulungen für kundenfreundliches Verhalten), am häufigsten seien aber die Teilnehmer von Maßnahmen aber Angestellte.

In den letzten sechs Jahren wurde ein großer Wandlungsprozess begonnen, der immer noch anhält: die Straßenreinigung AG habe sich »von einer Behörde zu einer »Anstalt öffentlichen Rechts« (AöR), die nach marktwirtschaftlichen Kriterien handelt« entwickelt. Im Aufsichtsrat herrsche echte Parität, die »nur durch ein kompliziertes politisches Verfahren auszuhebeln« sei: »Wir haben eigentlich immer zwei Türen, durch die wir kommen: erst öffnen wir die eine und bitten um etwas, und später öffnen wir dann die andere und gucken, ob das Management das auch richtig ausführt«, so die selbstbewusste Erläuterung eines Mitglieds des Gesamtpersonalrats.

### **3.2.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarung**

Im Fall der Straßenreinigung AG handelt es sich aufgrund des öffentlich-rechtlichen Charakters des Unternehmens um eine Dienstvereinbarung zwischen der Arbeitsgeberseite und dem Gesamtpersonalrat. In der Vereinbarung wird insbesondere auf die Geltung auch für im Erziehungsurlaub befindliche MitarbeiterInnen hingewiesen (§ 1). In § 2 werden drei Arten von Qualifizierungsmaßnahmen unterschieden: »Fortbildung, Umschulung und Weiterbildung«. »Fortbildung« ist demnach aufgabenbezogen und betriebsnotwendig im Sinne einer Anpassungs- oder Aufstiegsqualifizierung. »Umschulung« dient dem Erwerb berufsqualifizie-



render Abschlüsse zur Ausübung einer neuen Tätigkeit. Der Begriff »Weiterbildung« bezeichnet *Ergänzungsqualifikationen im dienstlichen Interesse, ohne direkten Zusammenhang zur Aufgabenerledigungen*. Solche Maßnahmen werden im Unterschied zu den beiden erstgenannten in der Freizeit angeboten. Folgende Definitionen wurden zur Klärung genannt: »Fortbildung« ist durch den Vorgesetzten genehmigungspflichtig, der Beschäftigte benötigt sie unmittelbar zur Wahrnehmung seiner Aufgabe. Sie findet in der Arbeitszeit statt bzw. wird auf die Arbeitszeit angerechnet. Sie kann sowohl intern als auch extern erfolgen.

»Weiterbildung« dagegen dient eher der persönlichen Weiterentwicklung. Maßnahmen solcher Art finden in der Freizeit statt und sind daher nicht genehmigungspflichtig; sie können auf Antrag mit bis zu DM 1.000/Jahr bezuschusst werden.

Im Unterschied zu den anderen Betriebsvereinbarungen findet sich in dieser Vereinbarung eine konkrete Angabe zu dem für Mitarbeiterqualifizierung aufgewendeten Budget, das allerdings nur für das erste Jahr auf 1% der Personalkosten festgelegt ist und in den Folgejahren an die betrieblichen Belange angepasst werden soll. Wie in einigen anderen Betriebsvereinbarungen auch, ist in dieser Regelung ein Passus zur Rückzahlung von Qualifizierungsausgaben enthalten, für den Fall, dass ein Beschäftigter kündigt oder aus anderen personenbezogenen Gründen aus dem Unternehmen ausscheiden sollte.

### **3.2.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Die aktuell gültige Vereinbarung vom 1.1.96 ersetzte ihre Vorgängerin (vom 28.6.94): in ihr war der Aspekt »Bindung an den Betrieb im Anschluss an eine teure Qualifizierungsmaßnahme« nicht bzw. nicht eindeutig geregelt. Dieses Manko wurde in der aktuellen Vereinbarung nun durch die »Anlage 1«: »Nebenabrede zum Arbeitsvertrag bei einer Fortbildungsmaßnahme über DM 5000« (die eine Rückzahlung von bestimmten Geldbeträgen bei frühzeitigem Ausscheiden aus dem Unternehmen) geändert. »Anlage 2« ist die »Regelung zur Erlangung einer Bildungsbeihilfe für »externe Weiterbildungsmaßnahmen, die im betrieblichen Interesse liegen und in der Freizeit erfolgen«, wie z.B. Meister- oder IHK-Prüfungen oder andere zertifizierte Lehrgänge/Seminare, für die Beschäftigte i.d.R. den zeitlichen wie finanziellen (Haupt-) Aufwand selbst tragen.

Prinzipiell war für den Abschluss der Vereinbarung die Einsicht ausschlaggebend, dass viele Qualifikationen im Unternehmen nicht oder nicht ausreichend vorhanden waren. Man hatte einen Umstrukturierungsprozess vor sich bzw. war mittendrin und wollte diesen mit den vorhandenen Beschäftigten bewältigen, d.h.

wenig neue Qualifikationen einkaufen. Von beiden Seiten (Unternehmensleitung und betriebliche Interessenvertretung) war dieser Umstand erkannt und »im wesentlichen einheitlich« (möglicherweise habe es »in Nuancen« unterschiedliche Auffassungen gegeben, an die sich aber konkret niemand der Gesprächsteilnehmer erinnert) beurteilt worden.

### **3.2.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Die Vereinbarung hatte und hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Trotz der in vielen anderen Bereichen notwendigen und durchgeführten Einsparungen, die in den letzten Jahren notwendig waren, ist das Fort- und Weiterbildungsbudget nicht gekürzt worden. Ein weiteres Indiz für die Wichtigkeit von »Qualifizierung«: die Abteilung »Training und Entwicklung« (früher: »Fort- und Weiterbildung«) ist mit 13 Beschäftigten verhältnismäßig groß. Sechs der dort Tätigen sind »Bildungskoordinatoren« mit eigenem Betreuungsbereich (diese Bereiche spiegeln sich als »Fachgebiete« im jährlich erscheinenden »Weiterbildungsprogramm«, z.B. »Datenverarbeitung« oder »Umwelt- und Qualitätsmanagement« etc.).

Grundsätzlich gilt: Personalentwicklung und Weiterbildung ist eine Führungsaufgabe, d.h., die Führungskraft entscheidet letztlich über den Bildungsbedarf in Form eines Soll-/Ist-Abgleichs. Die Entscheidung basiert auf einem zuvor durchgeführten, oft mehrtägigen Workshop mit – je nach Größe der jeweiligen Abteilung – mehreren Beschäftigten, auf dem der jeweilige bzw. abteilungsspezifische Bildungsbedarf ermittelt wird. Die Angaben darüber, wer und in welchem Umfang daran teilnimmt, bleiben allerdings vage.

Personell größere Qualifizierungsmaßnahmen – auch »Qualifizierungsoffensiven« genannt – erfolgen über Projekte (z.B. Gruppenarbeit); immer wieder notwendige Führerscheinanpassungen im Fuhrpark etc. (Einzelqualifizierungen) werden nicht als *in-house*-Seminare abgehalten, sondern finden extern bei entsprechenden Bildungsanbietern statt.

### **3.2.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Der »SR-Bildungsausschuss« (ein paritätisch besetztes, sechsköpfiges Gremium) trifft sich einmal pro Quartal und erörtert grundlegende bildungspolitische Angelegenheiten im Unternehmen. Ein Beispiel für die Aufgaben des Gremiums: das neue Qualifizierungsprogramm wird vorgestellt, der Ausschuss erörtert, was darin neu ist bzw. was es nicht mehr gibt. Des weiteren werden neue Instrumente prä-

sentiert oder abgeschlossene Projekte (bei der Ablösung der alten Software durch SAP R3 wurden insgesamt ca. 1400 Personen qualifiziert) bilanziert. In diesem Gremium ziehen nach Angaben der Befragten beide Seiten »an einem Strang«.

Da sich das Unternehmen permanent weiterentwickelt, gebe es »eigentlich immer« neuen Regelungsbedarf, zumeist allerdings nur in Details. Eine Erfahrung ist, dass sich viele wichtige Punkte erst aus einem gewissen zeitlichen Abstand erkennen ließen. Outplacement bzw. die Vorbereitung darauf ist kein Thema, da die Straßenreinigung AG in den letzten Jahren eine weitreichende Arbeitsplatzsicherung (durch langfristige Aufträge) erreicht hat. Im Einzelfall kommen Veränderungen/Kündigungen natürlich vor, aber bei der Straßenreinigung AG nicht als Instrument und auch nicht flächendeckend.

Für den einzelnen Beschäftigten gibt es generell folgende Möglichkeiten, seine Qualifizierungswünsche zu äußern bzw. zu realisieren: i.d.R. erfolgt dies im Gespräch mit dem Vorgesetzten; endet ein solches Gespräch ohne Konsens endet, schalten sich Personalrat und Weiterbildungsabteilung in Vermittlungsbemühungen ein; derartige Fälle kommen jedoch nach Ansicht der Gesprächspartner nicht oft vor. Aus ihrer Sicht gibt es eher Probleme mit der bisweilen arglosen Vorgehensweise der Vorgesetzten: vielfach werden Anträge auf Fortbildung von Vorgesetzten unterschrieben, ohne diese zuvor auf Notwendigkeit prüfen. Wenn der Teilnehmer dann vom Seminar zurückkommt, werden vom Vorgesetzten bzw. im Alltag die neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht abgefragt und schnell wieder vergessen und damit sei die Maßnahme letztlich mehr oder weniger überflüssig. Es sei immer wieder daran zu erinnern, dass »Transfermanagement Führungsaufgabe ist«. Immerhin, man hat dieses Defizit, das nach eigener Einschätzung der schnellen Neuausrichtung des Unternehmens geschuldet sei, erkannt und bemühe sich, Abhilfe zu schaffen.

### **3.2.6 Besondere Aspekte**

#### **Zertifizierung**

Hinsichtlich der Zertifizierung von Maßnahmen ist es Standard, dass die Teilnehmer einer *Fortbildungsmaßnahme* eine Teilnahmebestätigung erhalten, auf der Name der Veranstaltung, Name des Durchführenden, Zeit und – auf Wunsch – Inhalte vermerkt sind. Was die Weiterbildung betrifft, ist die Straßenreinigung AG bestrebt, immer mehr Zertifikatskurse anzubieten, z.B. der »PC-Anwenderpass«. Qualifizierungen im Bereich »Computer« würden oft von gewerblichen Beschäftigten nachgefragt, diese haben keine Möglichkeit, entsprechende Kenntnisse im

Rahmen einer Fortbildung zu erlangen, da sie nicht unmittelbar für die Tätigkeit notwendig sind (siehe Definition). In diesem speziellen Fall sei die nun gefundene Zusammenarbeit mit der VHS erfolgreich. Angebote werden speziell auf die »unüblichen« Arbeitszeiten der Beschäftigten zugeschnitten, d.h. wegen des frühen Arbeitsbeginns wurde ausgehandelt, die Qualifizierungsmaßnahme direkt im Anschluss an den Feierabend zu terminieren und so das Risiko unnötiger Überbrückungszeiten für die Teilnehmer minimiert.

Ein anderes Beispiel aus neuerer Zeit: die Fortbildungsmaßnahme »Städtereinigungsmeister«, angeboten durch einen auswärtigen Träger, werde *en bloque* am Unternehmenssitz durchgeführt, somit brauchen die Beschäftigten nicht zu verreisen und Kosten werden vermieden.

### **Ko-Investition**

Der »return on investment« für Beschäftigte nach einer erfolgreich abgeschlossener Qualifizierungsmaßnahme ergibt sich nicht automatisch: man muss sich bewerben und wird anschließend »entsprechend berücksichtigt«, einen Anspruch auf Aufstieg oder Beförderung gibt es nicht. Einzelne Beschäftigte hätten gelegentlich versucht, einen solchen Anspruch durchzusetzen, seien aber letztlich gescheitert. Daneben hat man das Instrument »Fördervereinbarung« eingeführt: da Arbeitsaufgaben sich z.T. erheblich verändert haben und daraus höhere Ansprüche an den einzelnen resultieren, besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen und Arbeitnehmer eine mehr oder weniger individuelle Fördervereinbarung abschließen. Sobald der Arbeitnehmer bestimmte Qualifizierungen durchlaufen bzw. nachgewiesen hat, wird er/sie höher eingruppiert.

Den Aspekt »Ko-Investition« beurteilt die Leiterin der Abteilung »Training und Entwicklung« als beiderseitige Aufgabe: das Unternehmen investiere einerseits in die Beschäftigten (wie z.B. oben in den Ausführungen zu »Anlage 2« beschrieben) und könne daher auch von deren Seite ein bestimmtes Maß an zeitlicher Einsatzbereitschaft erwarten. Insgesamt habe es wegen dieses Punktes noch keine größeren Diskussionen im Unternehmen gegeben. Das Unternehmen zahle auch die Teilnahme an einer Bildungsmaßnahme (bzw. anschließend eine eventuelle Nachprüfung), wenn das Ziel nicht erreicht wird.

Eine Stellenbeschreibung für jeden Arbeitsplatz und somit die Basis für die Qualifikationsanforderungen erfolgt durch den Vorgesetzten, er werde zur Wahrnehmung dieser Aufgabe geschult. Dies geschieht durch ein »Auswahl-Assessment-Center«, das jede neue Führungskraft durchlaufen muss. Hier werden nicht fachliche Kompetenz, sondern soziale und Führungskompetenzen geprüft. Je höher die

angestrebte Position, desto länger dauert das AC (von einem halben bis zu zwei Tagen). Das Assessment-Center selbst wird i.d.R. intern, d.h. durch die Abteilung »Training und Entwicklung«, durchgeführt, für die zweite Managementebene wird es von einer externen Einrichtung gestaltet.

Im Prinzip gibt es bei Fortbildungen meist keine Zertifikate, eine eventuelle Prüfung dient nur dem einzelnen zur Einschätzung seines Lernerfolges. Von externen Anbietern durchgeführte Maßnahmen endeten meist mit einem offiziellem Zertifikat.

### ***Qualifizierung durch Multiplikatoren***

Bei der Arbeit mit Multiplikatoren ist man einmal gescheitert: nach einer SAP-Schulung wollte man die Mitglieder einer Gruppe als Multiplikatoren für die Kollegen einsetzen (SAP-Fachkräfte waren rar und teuer). Obwohl die betreffenden Personen, selbst hervorragende Fachleute, didaktisch geschult wurden, sei es ihnen nicht in vollem Umfang gelungen, die Inhalte zu vermitteln. Trotz dieser großflächig gemachten schlechten Erfahrung kommt es – je nach Abteilung und Thema – immer wieder vor, dass dieses Vorgehen ausprobiert wird.

### ***Selektive Weiterbildung, bildungsferne Beschäftigtengruppen***

Die Gesprächspartner nennen »good practice«: es gibt einige Fälle, in denen sich Beschäftigte aus dem Arbeiter- in den Angestelltenbereich hochgearbeitet haben. Es gebe insgesamt ein großes Interesse aller Beschäftigten an Qualifizierung. Es sei aber auch gelegentlich die Erfahrung gemacht worden, dass das Unternehmen auf spezielle Qualifizierungswünsche der Belegschaft reagiert und entsprechende Angebote gemacht habe, die dann nicht bzw. anzahlmäßig nicht ausreichend genutzt wurden. Als möglicherweise »zu schüchtern, ihre Qualifizierungswünsche zu äußern«, sieht der Gesamtpersonalrat seine Kolleginnen und Kollegen keineswegs: es gebe regelmäßig Informationsveranstaltung und viele Aussprachen, an denen sich alle Beschäftigten beteiligten. Zudem gehe man mit speziellen Angeboten auf bestimmte Belegschaftsgruppen zu, von denen man aufgrund der Erfahrung bestimmte Vorkenntnisse hat: So habe man zwei Wochen lang das interaktive Instrument »Unternehmenstheater« als neue Form der Wissensvermittlung im Bereich »Kundendienst«/»Konfliktmanagement« eingesetzt. Zielgruppe waren Arbeitnehmer, deren Tätigkeit bei der Straßenreinigung AG es mit sich bringt, dass sie es nicht gewohnt sind, über mehrere Stunden in einem Unterrichtsraum zu sitzen etc. Werbung für Fort- und Weiterbildung im eigentlichen Sinn es früher gelegentlich auf dem Lohn- bzw. Gehaltsschreiben gegeben, inzwischen sei es aber ein Selbstläufer und bedürfe keiner gesonderten Werbung mehr.

### 3.3 STRASSENBAHN AG

#### Das Wichtigste in Kürze

In der Betriebsvereinbarung dieses kommunalen Nahverkehrsunternehmens werden Ziele der Weiterbildungsmaßnahmen definiert, Fragen der Organisation der betrieblichen Weiterbildung und der Mitbestimmung des Betriebsrates geregelt sowie ein jährlicher Bildungsbericht vereinbart. Bei den Bildungszielen hat neben der Anpassungsqualifizierung an technologische und arbeitswissenschaftliche Entwicklungen auch die »Förderung der »Kundenorientierung« große Bedeutung. Berufliche Weiterbildung soll insbesondere die Zusammenarbeit im Betrieb (u.a. Gruppenarbeit) und die »Flexibilität im betrieblichen Einsatz« fördern.

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren den Wandel von einer »behördenähnlichen« Einrichtung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen mit expliziter Kundenorientierung vollzogen. Dieser Weg hat auch auf die Qualifizierung der Beschäftigten großen Einfluss gehabt.

Die 1995 geschlossene Betriebsvereinbarung wurde zunächst zügig umgesetzt, die Dynamik ließ dann aber nach. Möglicherweise ist es der Geschichte des Unternehmens und der Beschäftigten geschuldet, dass die meisten Konflikte der Betriebsparteien hinsichtlich des »Weiterbildungsalltags« auf den Anteil des Ko-Investments zurückzuführen sind. Weiterbildung soll künftig wieder einen stärkeren Stellenwert einnehmen.

Im Unternehmen gibt es einen Bildungsausschuss von Arbeitgeber und Betriebsrat. Es hat sich ergänzend eine auf gegenseitigem Vertrauen basierende »Politik der kurzen Wege« etabliert und bewährt.

Weiterbildungs- und Qualifizierungsbestrebungen der Straßenbahn AG werden nach wie vor von »der Politik«, die in Gestalt der Kommune noch immer großen Einfluss auf das Unternehmen hat, beeinflusst: Einerseits soll sich das Unternehmen am liberalisierten Verkehrsmarkt behaupten (was nur mit entsprechend qualifizierten Beschäftigten möglich ist), andererseits soll es sparsam mit seinen Mitteln umgehen. Aus diesem Dilemma ist eine Art »strategische Allianz« zwischen dem Betriebsrat und der Abteilung für Fort- und Weiterbildung entstanden, die versucht, die Interessen an Weiterbildung gegenüber der kaufmännischen Abteilung zu behaupten.

### **3.3.1 Daten und Fakten**

Die sich derzeit noch über einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der Muttergesellschaft gänzlich in öffentlicher Trägerschaft Straßenbahn AG (SAG), ist eines der großen europäischen Nahverkehrsunternehmen. Die SAG ist in vielen Verbänden organisiert und verfügt sowohl sektoral als auch regional über vielfältige Kontakte. Das Unternehmen beschäftigt etwa 2300 Mitarbeiter, wovon knapp zwei Drittel im Fahrdienst eingesetzt werden. Die SAG erzielte im Jahre 2000 einen Gesamtumsatz von 172,6 Mio. DM. Dabei beförderte das Unternehmen insgesamt über 92 Mio. Fahrgäste. Vor dem Hintergrund der durch den europäischen Einigungsprozess beschleunigten Liberalisierung des Verkehrsmarkts mit der Ausschreibung von Leistungen durch die öffentliche Hand, sowie der Finanzknappheit der kommunalen Haushalte sieht sich das Unternehmen einem verschärften Wettbewerb gegenüber. Daraus resultiert z.B. eine schrittweise Senkung der kommunalen Beiträge von 170 Mio. DM im Jahre 1999 auf 138 Mio. DM im Jahre 2004. Zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit haben die Kommune, das Unternehmen, die Gewerkschaft und der Betriebsrat eine umfangreiche Vereinbarung abgeschlossen, in der wesentliche strategische Schritte wie z.B. Kosteneinsparungen und Beschäftigungsgarantien festgelegt sind.

### **3.3.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarung**

In der aus dem Jahre 1995 datierenden »Betriebsvereinbarung über betriebliche Weiterbildung« wird die systematische Qualifizierung der Mitarbeiter insbesondere auf die starken Veränderungen des gesamten Marktumfeldes im öffentlichen Personennahverkehr bezogen (§ 2). Neben Maßnahmen zur Anpassungsqualifizierung an technologische und arbeitswissenschaftliche Entwicklungen wird besonders auf den Dienstleistungscharakter der Branche abgehoben und eine Verbesserung der Kundenorientierung angestrebt. Die durch die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen notwendigen Arbeitsfreistellungen und die Übernahme von anfallenden Kosten sind in der Betriebsvereinbarung klar geregelt und werden durch das Unternehmen übernommen (§ 6 und § 7).

### **3.3.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Straßenbahn AG in den letzten zehn Jahren von einem »normalen« *Verkehrsunternehmen* zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen gewandelt hat. Innerhalb dieses tiefgreifenden Veränderungsprozesses des Unternehmens – der sogenannten »inneren

Modernisierung« – gab es sowohl auf Seiten der Geschäftsführung als auch auf Seiten des Betriebsrats die Einschätzung, dass das damit angestrebte Aufbrechen von verfestigten Arbeits- und Organisationsstrukturen nur durch entsprechend flankierende Qualifikationsmaßnahmen zu erreichen sei, die über die unmittelbar berufsbezogenen Fähigkeiten hinausgehen und sowohl den veränderten internen wie externen Anforderungen angepasst sind.

Es kam dann zu Verhandlungen mit dem Arbeitsdirektor, in denen die diesbezüglichen Detailfragen geklärt werden sollten. Dabei stand und steht immer noch die Frage im Mittelpunkt, welche Arten der Qualifizierung innerhalb und welche Qualifizierung außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Diese Frage scheint der Hauptkonfliktpunkt zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung zu sein. Derzeit wird dazu eine gemeinsame Regelung entwickelt, die alle unmittelbar betriebsnotwendigen Maßnahmen weiterhin in der Arbeitszeit verortet und darüber hinausgehende Angebote (z.B. Führungsnachwuchsprogramme, Doppelpatent) des Unternehmens zumindest teilweise in der Freizeit durchgeführt werden. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass nicht sicher gestellt werden kann, ob die erworbenen Qualifikationen überhaupt betriebsseitig abgerufen werden. Betriebsrat und Unternehmensleitung scheinen in diesem Punkt aber einen gangbaren Weg gefunden zu haben und sind dabei, gemeinsam ein Weiterbildungszielkonzept für die nächsten drei Jahre zu entwickeln, das die Betriebsvereinbarung konzeptionell langfristig weiterentwickelt. Diese Konzeption ist in den Augen des Betriebsratsvorsitzenden die »logische Folge« der Betriebsvereinbarung.

### **3.3.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Die Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag hat sich während der Laufzeit gewandelt. Zu Beginn ist es insbesondere im Bereich der Werkstätten und bei Neueinstellungen »gut nach vorne gegangen« (BRV). Durch das Ausscheiden eines »Kümmerers« vor Ort sind diese Aktivitäten in der Folge etwas eingeschlafen. In den letzten zwei Jahren ist man nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden nicht mehr vorangekommen, da sich die Zuständigkeiten für Weiterbildung öfter geändert haben. Durch einen neuen Fachbereichsleiter ist nun aber wieder die personelle Basis vorhanden, das Thema Weiterbildung stärker zu gewichten.

Durch die Beteiligung des Betriebsrats bei der Konzeption größerer Qualifizierungsvorhaben und durch die Präsenz vor Ort, wird darauf geachtet, dass die Maßnahmen nicht an den Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei gehen. Auf der be-



trieblichen Ebene ergibt sich daraus quasi eine Art »natürlicher Allianz« zwischen Personalentwicklern und Betriebsräten zur Aufrechterhaltung des Weiterbildungsniveaus.

Mit der Weiterbildungskonzeption wird das Ziel verfolgt, die Regelungen der Betriebsvereinbarung auf den betrieblichen Alltag herunterzubrechen und zu konkretisieren. Damit soll nicht zuletzt verhindert werden, dass dieses Thema weiterhin stark von »Promotern« und dem »good will« von Vorgesetzten abhängig ist. Insgesamt zielt man auf eine Systematisierung und Verstetigung der Qualifizierungsaktivitäten. Dies beinhaltet auch eine entsprechende Datengrundlage zur besseren Steuerung.

Nach Einschätzung des Fachbereichsleiters besteht im Unternehmen im europäischen Vergleich zu anderen Unternehmen ein hohes Niveau hinsichtlich einer Einbeziehung der Interessen der Beschäftigten.

Im Unternehmen wird intensiv beobachtet, welche wirtschafts- und sozialpolitischen Entwicklungen auf europäischer Ebene getroffen werden und wie sich diese auf die eigenen Aktivitäten auswirken. Man sieht, dass sich die EU-Kommission in sozialen Fragen stärker zu profilieren versucht. Im Zusammenhang mit Qualifizierung und Weiterbildung sei beim Gipfel von Lissabon das Konzept des »Lebenslangen Lernens« hervorgehoben worden. Dabei interessiert besonders die Frage nach sozialpartnerschaftlichen Gestaltungsmodellen und deren Übertragbarkeit.

Aus der Perspektive des Fachbereichsleiters lässt sich feststellen, dass die skandinavischen Länder, die man für sehr weit in Sachen Qualifizierung hielt, dabei sind, ihre Aufwendungen zurückzufahren. Nach seiner Interpretation hängt Weiterbildung stark von den jeweiligen ökonomischen Rahmenbedingungen ab und wird sehr schnell Kostensparzwängen untergeordnet. Dies treffe insbesondere auf öffentliche Unternehmen zu, die in einem Ausschreibungswettbewerb mit privaten Anbietern stehen. In diesem Zusammenhang ist eine systematische Weiterbildung gerade für den Fahrdienstbereich aus Sicht des Betriebsrats gefährdet, da die betrieblichen Erfordernisse (Dauerbetrieb der Fahrzeuge) nur sehr begrenzt mit Qualifizierungsmaßnahmen in der Arbeitszeit vereinbar sind.

Aufgrund dieser Problematik hat der Betriebsrat die Forderung aufgestellt, jedem Beschäftigten drei Weiterbildungstage pro Jahr zu garantieren. Derzeit ist von der Geschäftsführung ein Tag zugesagt worden, es ist aber davon auszugehen, dass ein zweiter Tag hinzukommt. Überdies ist beabsichtigt, einen Tag zur betriebsbezogenen Qualifizierung festzuschreiben und den zweiten für eher »globale« Themen, wie z.B. »Nahverkehr in Europa« zu verwenden. Der Betriebsrat ver-

spricht sich von dieser Garantie, dass Qualifizierung mehr als bisher alle Beschäftigten erreicht, da dies die Betriebsvereinbarung bislang nicht geschafft habe.

Auf die Frage nach Gründen für von Qualifizierung nicht erreichte Personen, vertreten der Betriebsratsvorsitzende und der Personalentwickler verschiedene Positionen. Für den Betriebsratsvorsitzenden liegen die Gründe hauptsächlich in den Zwängen des betrieblichen Ablaufs, wohingegen der Personalentwickler durchaus auch Gründe ausmacht, die in der Person liegen. Seiner Meinung nach fassen viele Beschäftigte Weiterbildungsangebote als Kritik an ihrer bisherigen Arbeit auf bzw. glauben, dass sie durch ihre langjährige Tätigkeit keinerlei Qualifizierung bedürften. Eine andere Befürchtung könnte darin bestehen, dass Beschäftigte meinen, ihre Leistung würde nach Schulungsmaßnahmen anders bewertet.

Insgesamt sieht aber auch der Personalentwickler, dass die meisten Beschäftigten generell weiterbildungsbereit seien. Nichtsdestotrotz müsse man die Akzeptanz von Qualifizierung erhöhen. Diese Akzeptanz variiert nach Einschätzung beider Gesprächspartner je nach Art der Maßnahme. Konkrete technische Schulungen werden viel eher angenommen als allgemeinere Angebote zur Verbesserung des Dienstleistungsangebots. So sei es bei der begleitenden Schulungsmaßnahmen bei der Einführung der sogenannten E-card – einer elektronischen Zahlungsmöglichkeit für Tickets – zu Konflikten gekommen, da die Maßnahmen außerhalb der Arbeitszeit gegen eine pauschale Bezahlung stattfanden.

### **3.3.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und der Planung der Maßnahmen existiert ein Bildungsausschuss. Die Arbeit dieses Gremiums läuft auf zwei verschiedenen Ebenen. So werden die vereinbarten Sitzungen turnusmäßig abgehalten, um den formalen Anforderungen, wie z.B. Protokollverfahren, Antragsverfahren etc. zu genügen. Im Alltagsgeschäft werde aber eine »Politik der kurzen Wege« verfolgt und pragmatisch zwischen den Beteiligten entschieden. Der Ausschuss erfüllt zum einen eine Kontroll- und zum anderen eine Planungsfunktion. Dort werden z.B. die entsprechenden Zahlen zu den Weiterbildungsaktivitäten diskutiert und größere Schulungsvorhaben thematisiert. Dabei werden sowohl interne Trainer beschäftigt als auch auf externe Anbieter zurückgegriffen.

Das in der Betriebsvereinbarung festgelegte Initiativrecht der Beschäftigten soll in Zukunft durch das sogenannte »Jahresorientierungsgespräch« stärker berücksichtigt werden, da hier die Vorgesetzten dazu angehalten werden, die Bedürfnis-

se jedes Einzelnen stärker zu berücksichtigen. Damit hofft man, die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen zielgerichteter auf die konkreten arbeitsplatzbezogenen Anforderungen abstimmen zu können. Bei der Durchführung der Schulungen zum Jahresorientierungsgespräch kam es allerdings zu Widerständen, diese Gespräche in der Arbeitszeit durchzuführen.

Derzeit sind die Kapazitäten der angebotenen Qualifizierungsseminare aufgrund betrieblicher Erfordernisse weitgehend ausgeschöpft. Daraus erwächst in der aktuellen Situation ein ernsthaftes Problem: Beschäftigte sagen Schulungseinheiten kurzfristig ab, da betriebliche Belange eine Teilnahme verhindern und blockieren so einen wertvollen Seminarplatz.

Die Bildungsbedarfsermittlung findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen wird in Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aktueller arbeitsplatzbezogener Bedarf ermittelt. Die andere Schiene besteht in Schwerpunktangeboten durch die Personalentwicklung, die mit Betriebsrat und den Abteilungen abgesprochen werden. Diese Angebote sind relativ attraktiv, da sie nicht den Abteilungsbudgets in Rechnung gestellt werden, sondern aus dem PE-Etat stammen (Cost-Center). In anderen Fällen trägt die Abteilung die Kosten. Die Inrechnungstellung der Weiterbildungskosten kurzfristiger Absagen hält der PE-Verantwortliche für zu bürokratisch und wenig zielführend. Die Cost-Center-Struktur ist jedoch nicht so weitgehend, dass die Bereiche völlig autonom entscheiden können, welche Weiterbildungsinvestitionen zu tätigen sind. Die Autonomie der Center wird in Folge der garantierten Weiterbildungstage zusätzlich beschnitten.

### **3.3.6 Besondere Aspekte**

#### ***Anpassungsqualifizierung***

Der Verantwortliche für Personalentwicklung sieht es als eine seiner Aufgaben an, Instrumente zu entwickeln, um Weiterbildungsinvestitionen mit den entsprechenden Zielsetzungen, wie z.B. einer höheren Kundenzufriedenheit oder einer Verbesserung der Qualität zu verkoppeln. Weiterbildung ist in seinen Augen heute oft schon ein Muss, um Personen aus dem externen Arbeitsmarkt fit zu machen, die entsprechenden Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens überhaupt durchführen zu können. Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht seiner Meinung nach darin, dass Weiterbildung die Beschäftigten »in Bewegung« hält und sie befähigt, sich Veränderungen anzupassen.

### ***Beschäftigtenstruktur***

Die Beschäftigten der Straßenbahn AG verteilen sich auf drei große Bereiche: Fahrdienst, Instandhaltung und Verwaltung. Im Fahrdienst werden normalerweise nur Personen eingestellt, die über 25 sind und somit schon über eine Berufsausbildung verfügen. Früher kamen diese Personen klassischerweise aus dem Kraftverkehrsgewerbe. Mittlerweile hat sich dies nicht zuletzt durch den hohen Frauenanteil gewandelt und man hat heute Beschäftigte aus nahezu allen Bereichen. Die Verschiedenartigkeit der Tätigkeiten führt zu unterschiedlichen Weiterbildungsangeboten. Man versucht aber, unternehmensübergreifende Angebote zu machen, um eine gemeinsame Identität zu erhalten.

### ***Weiterbildungsaufwendungen***

Die Politik spielt eine zwiespältige Rolle, da die politischen Akteure einerseits mehr Weiterbildungsaktivitäten fordern, aber gleichzeitig als »Eigentümer« die sparsame Verwendung von Finanzmitteln anmahnen. Die Straßenbahn AG drängt darauf, den Aspekt Mitarbeiterqualifizierung in öffentliche Ausschreibungen aufzunehmen, um damit einen mögliche Preiskampf mit privaten Anbietern besser führen zu können.

Auch bei der Straßenbahn AG fällt es den dafür zuständigen Abteilungen schwer, die exakte Höhe des Weiterbildungs- und Qualifizierungsbudgets zu benennen, da es zum einen keine klaren Definitionsmaßstäbe gibt und zum anderen kein zentraler Budgetposten besteht. Der Personalentwickler geht davon aus, dass ca. 1,5 bis 2 Mio. DM pro Jahr für Weiterbildung verausgabt werden. Bislang war das Budget ausreichend groß, alle anvisierten Maßnahmen durchzuführen bzw. ausreichend flexibel, da Gelder anderer »Center« verwendet werden können.

Bei der Einführung neuer Technologien werden die damit zusammenhängenden Schulungskosten in die Gesamtkosten des Projekts eingerechnet und belasten nicht das Budget der Weiterbildungsabteilung. Dem Betriebsrat ist es dabei relativ gleichgültig, welches Center die Weiterbildungskosten trägt. Viel wichtiger sei, dass die entsprechenden Maßnahmen durchgeführt werden.

### 3.4 TRINK AG

#### Das Wichtigste in Kürze

Die im Jahre 2000 abgeschlossene Gesamtbetriebsvereinbarung bei dem Getränkehersteller – ein Unternehmen mit einer Vielzahl von Niederlassungen in ganz Deutschland – definiert die unternehmensbezogene Weiterbildung und regelt Verfahren der Bedarfsfeststellung, der Teilnahme und der Kostenübernahme.

Die Vereinbarung hebt die Bedeutung der – begrifflich weit interpretierten – beruflichen Weiterbildung für Mitarbeiter und Unternehmen hervor und betont gleichzeitig, dass das Unternehmen von den Beschäftigten Fortbildung »im Rahmen ihrer Möglichkeiten« erwarte. Eine mögliche Höhergruppierung von Beschäftigten soll nach dem Wortlaut der Vereinbarung »nach erfolgreicher Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahme in Verbindung mit einer wesentlichen Änderung der Tätigkeit« durch den »Abteilungsleiter in Abstimmung mit dem Betriebsrat« überprüft werden.

Personelle Diskontinuitäten in der für Weiterbildung zuständigen Abteilung führten zu einer eher stiefmütterlichen Umsetzung der Betriebsvereinbarung, die – zumindest in einzelnen Passagen – als vorbildlich gelten kann: Sie legt ausdrücklich Wert auf die Berücksichtigung von benachteiligten Beschäftigtengruppen, d.h. Ältere, An- und Ungelernte, Beschäftigte an restriktiven Arbeitsplätzen.

Nicht nur in dieser Hinsicht klafft bei der TRINK AG eine Lücke zwischen den vereinbarten Regelungen und Ansprüchen und der betrieblichen Wirklichkeit; auch andere der festgelegten Vorgehensweisen werden nicht oder nur teilweise praktiziert. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs wurde beispielsweise nur an den ostdeutschen Standorten in der vorgesehenen Form durchgeführt.

### 3.4.1 Daten und Fakten

Die TRINK AG entstand Mitte der 1990er Jahre aus einem Zusammenschluss mehrerer regionaler Erfrischungsgetränkehersteller, die auf Konzessionsbasis globale Markenprodukte herstellen. Die TRINK AG ist innerhalb der weltweiten Vertriebsstrukturen ein wichtiger zentraler Abfüller.

Der Muttergesellschaft war daran gelegen, die unübersichtliche Abfüllerstruktur mit bis zu 70 eigenständigen Abfüllunternehmen zu zentralisieren, um einen einzigen »bevorzugten« Ansprechpartner für den deutschen Markt zu haben. In der Folge wurden die so unter einem Dach zusammengefasste Produktion und der Vertrieb dieser neuen Gesellschaft zeitweilig in verschiedene regionale Einheiten unterteilt und Kompetenzen und Funktionen zwischen den verschiedenen Unternehmensebenen hin und her geschoben. Derzeit ist nach Aussage des Betriebsrats allerdings wieder die Tendenz einer erneuten Dezentralisierung zu erkennen, da in der Muttergesellschaft durch einige Wechsel im Management eine geänderte Unternehmensstrategie gefahren werde. Dies hat dazu geführt, dass die Zentralisierungsbestrebungen gestoppt wurden und weiterhin eigenständige regionale Abfüller existieren und zumindest mittelfristig sowohl eigenständige Abfüller als auch der »bevorzugte« Abfüller nebeneinander existieren werden.

Die TRINK AG erzielte 2000 einen Umsatz von knapp 4 Milliarden DM und ist damit das größte Getränkeunternehmen in Deutschland. Das Unternehmen verkaufte rund 2,7 Milliarden Liter und repräsentiert damit ca. 70 Prozent des gesamten Süßgetränke Verkaufsvolumens in Deutschland. Die TRINK AG beschäftigt mehr als 10.000 Mitarbeiter an 67 Standorten.

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens stellt sich aufgrund von stagnierendem bzw. teilweise auch rückläufigen Umsatzzahlen als eher durchwachsen dar. Insbesondere in Ostdeutschland ist die zu einer anderen Gruppe gehörende Konkurrenzmarke ein starker Wettbewerber. Diese immer härter werdende Konkurrenz erschwert den Absatz, was wiederum aus Sicht des Betriebsrats Weiterbildung als umso dringlicher erscheinen lässt. Daraus resultieren verschiedenartige Anstrengungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, wie z.B. ein umfassendes Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramm was den Abbau von Arbeitsplätzen und die Schließung von Standorten nach sich zieht und als Zielgröße die Einsparung von 150 Mio. DM vorsieht. In diesem Zusammenhang wurde die Unternehmensorganisation zu einer Profitcenter-Struktur mit einer Stärkung der Verkaufsgebiete geändert. Damit wird die Strategie verfolgt, die Vorteile des Weltkonzerns (»economies of scale«) mit regionaler Marktnähe (»economies of scope«) zu verbinden.

### **3.4.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarungen**

In der Präambel der Gesamtbetriebsvereinbarung Weiterbildung der TRINK AG aus dem Jahre 2000 wird die Bedeutung von beruflicher Weiterbildung für Mitarbeiter und Unternehmen besonders hervorgehoben. Weiterbildung wird dabei relativ weit (§3) gefasst und beinhaltet sowohl innerbetriebliche als auch außerbetriebliche Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen mit arbeitsplatzbezogenen sowie allgemeineren Inhalten. Ersteinweisungen und gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen werden ausdrücklich davon unterschieden (§ 3 Abs. 1.3). Die Problematik der Auswahl zwischen unternehmensinternen und -externen Maßnahmen wird über das verfügbare hausinterne Angebot bzw. die dafür anfallenden Kosten geregelt. Mehrfach betont wird, dass alle Mitarbeiter gefordert sind, ihre Qualifikationspotentiale einzubringen (§ 4 Abs. 1) und das Unternehmen dabei auch eigenes Engagement voraussetzt (§ 3 Abs. 1). Eine entsprechende Förderung wird mit dem Vorhandensein eines betrieblichen Interesses verknüpft (§4 Abs. 2), dass durch eine nicht näher bestimmte Verbesserung der Arbeitsleistung definiert wird.

Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus den nicht weiter spezifizierten Dimensionen Unternehmensstrategie, Bildungsbedarfserhebung, betrieblichen Notwendigkeiten und Mitarbeitergesprächen (§ 4 Abs. 3).

Eine im Vergleich mit den anderen untersuchten Vereinbarungen auffällige Besonderheit dieser Betriebsvereinbarung ist ein spezieller Passus, der die Berücksichtigung der Qualifizierung von an- und ungelernten Arbeitnehmern (§ 4 Abs. 5) betont. Weitere interessante Punkte sind die Berücksichtigung persönlicher Belange der Mitarbeiter bei der Durchführung von Maßnahmen (§ 5 Abs. 1), sowie Regelungen zur Implementation erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten (§ 5 Abs. 4). Weiterhin finden sich detaillierte Regelungen zur Kostenübernahme und Anrechnung von Arbeitszeiten, einschließlich der expliziten Eingruppierungsüberprüfung (§ 6).

In den Schlussbestimmungen überrascht die Formulierung, dass man die Vereinbarung so durchführen wolle, wie man es zuvor schriftlich festgehalten hat.

### **3.4.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Aufgrund der tiefgreifenden Umstrukturierungen der gesamten deutschen Präsenz in den letzten fünf Jahren sowie der hohen personellen Fluktuation auf entscheidenden Positionen im Personalbereich ist der derzeitige Umsetzungsstand der Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung als eher schlecht einzustufen. Nach Aussage des im GBR für Weiterbildung zuständigen Betriebsrats ist die gesamte

Weiterbildungsfrage auf dem Papier geregelt, allerdings wird gerade erst damit begonnen, die dort niedergelegten Verfahren umzusetzen. Daher ist auch zu machen Fragestellungen dieser Untersuchung keinerlei Angabe möglich gewesen.

Die Formulierungen einer solchen Vereinbarung müssen aus Sicht des Betriebsrats an den Standorten selbsterklärend sein, damit keine Konflikte entstehen. Deshalb ist die Betriebsvereinbarung auch relativ umfangreich. Die Betriebsvereinbarung zur Berufsbildung wurde parallel verhandelt und ist bislang ähnlich stiefmütterlich behandelt worden. So sind z.B. alle auf Arbeitgeberseite für den Abschluss der Betriebsvereinbarung Verantwortlichen inzwischen aus dem Unternehmen ausgeschieden bzw. auf andere Positionen versetzt worden. Diese hohe Personalfuktuation ist von Seiten des Gesamtbetriebsrats nicht zuletzt ein wichtiger Grund gewesen, dies über die verbindliche schriftliche Absicherung gewisser Standards in einer Betriebsvereinbarung zu kompensieren. Anders sei es nicht möglich, eine sichere Handlungsgrundlage zu erreichen, da eingeübte Vertrauensbeziehungen fehlten.

Ein anderer Aspekt lag in den Erfahrungen mit dem Sozialplan und Interessenausgleich anlässlich der Verlagerung von Aufgaben zur Zentrale und damit zusammenhängenden Arbeitsplatzverlusten an den jeweiligen Standorten. Dort wurden umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualifizierung für andere Arbeitsplätze durchgeführt. Daraus entstand die Idee, solche Prozesse durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu verstetigen bzw. auf ein solides Fundament zu stellen. Außerdem wurde vom Betriebsrat z.B. bei der Einführung von SAP die schlechte Schulung der Mitarbeiter bei der Einführung neuer Techniken bemängelt, die man dadurch verbessern will.

Insgesamt kann man feststellen, dass eine sehr heterogene Gemengelage zu dieser Betriebsvereinbarung geführt hat. Dies ist wohl auch einer der Gründe, warum sie bislang trotz grundsätzlicher Anerkennung der großen Bedeutung des Themas durch den Arbeitgeber nur sehr schleppend umgesetzt wird. Die eigentlichen Verhandlungen gestalteten sich aus oben genannten Gründen als schwieriges Unterfangen. Um die Worte des Betriebsrats zu gebrauchen: *»Wir mussten schon nachhelfen.«*

#### **3.4.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die in der Betriebsvereinbarung formulierten Regelungen zumindest momentan weitgehend nicht der Realität entsprechen. Dies gilt nach Aussage des Betriebsrats auch für Betriebsvereinba-



rungen zu anderen Themen. Allenfalls zeitweise und/oder standortbezogen verlaufen Prozesse konform zu den in der Betriebsvereinbarung festgelegten Regelungen. Bis jetzt ist die Umsetzung an der Bildungsbedarfserhebung gescheitert. So wird z.B. die Bildungsbedarfsermittlung nur an den ostdeutschen Standorten wie vorgeschrieben durchgeführt, da hier die entsprechenden Personalressourcen in den Betrieben vorhanden waren. Anzumerken ist des Weiteren, dass das Unternehmen sich aus zwei großen und sehr unterschiedlichen Funktionsbereichen zusammensetzt: Technik (Produktion und Logistik) und Vertrieb bzw. Verkauf, die ihrerseits sehr unterschiedliche Anforderungen an Weiterbildung stellen. Die jeweiligen Funktionsbereiche selbst sind auch noch mal regional gegliedert.

Der Gesamtbetriebsrat sieht sich aufgrund dieser eher unbefriedigenden Situation gezwungen, in der Zentrale auf eine Einhaltung getroffenen Regelungen zu drängen und dies gegebenenfalls mit der Drohung rechtlicher Schritte zu untermauern. Derzeit deutet aber durch die Einstellung einer neuen Personalverantwortlichen einiges daraufhin, dass die Betriebsvereinbarung doch noch mit Leben gefüllt wird, denn *»bis jetzt ist die Vereinbarung nur Papier«* (BR). Aus Sicht des Betriebsrats hat Weiterbildung bislang im Unternehmen allenfalls eine symbolische Bedeutung, wird aber weder mit den notwendigen Personalressourcen noch dem entsprechenden Budget unterfüttert. Es wird daher entscheidend sein, wie sich die Weiterbildungspraxis in den nächsten Monaten entwickelt und der Betriebsrat es schafft, daraus ein allgemeines Prozedere abzuleiten.

Dies wird insbesondere durch ein umfangreiches Personal- und Kompetenzentwicklungskonzept deutlich, das die Betriebsvereinbarung inhaltlich fortschreibt und ergänzt. Darin sind z.B. Mitarbeitergespräche zur Bildungsbedarfsermittlung durch örtliche Personalverantwortliche vorgesehen. Weitere Elemente sind ein *»Leadership-Programm für die top sixties«* und ein Nachwuchskräfteförderprogramm. Außerdem steht eine Vereinbarung unmittelbar vor dem Abschluss, die die Mitbestimmungsfrage bei allen Aus- und Weiterbildungsfragen in detail klärt. So sollen paritätische Ausschüsse (3+3) auf allen Ebenen einrichtet werden. Diese Vereinbarung geht über die gesetzlichen Regelungen hinaus und ist im Prinzip eine Folge- bzw. Ergänzungsvereinbarung. Darin ist eine Art Subsidiaritätsprinzip festgelegt, demzufolge alle zentralen Fragen über den Gesamtbetriebsrat und lokale Sachverhalte durch die örtlichen Betriebsräte geregelt werden. Interessant hierbei ist die Tatsache, dass der GBR von einem externen Experten (Arbeitsrechtler) in strategischen Fragen beraten wird.

### **3.4.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Eine systematische Weiterbildungsbedarfsermittlung, die in einem Zusammenhang mit der Betriebsvereinbarung steht, lässt sich nach Aussage des Betriebsrats derzeit (noch) nicht ausmachen. Ausnahmen, wie in den ostdeutschen Standorten, ließen keine verallgemeinerbaren Aussagen zu. Allerdings ist hier in nächster Zukunft durchaus mit entsprechenden Maßnahmen zu rechnen (s.o.) bzw. werden von Seiten der Betriebsräte eingefordert.

### **3.4.6 Besondere Aspekte**

#### ***Weiterbildungsbudget***

Das Weiterbildungsbudget wurde bislang analog zu den Funktionsumverteilungen zwischen der Zentrale, den Regionen und den Standorten hin- und hergeschoben. Teilweise wurden diese Budgets auch nicht zur Gänze zweckgebunden verausgabt und stattdessen zur Deckung anderer Finanzierungslücken genutzt. Dies war aus Sicht des Betriebsrats ein Hemmnis für Weiterbildung, da so quasi wenig Weiterbildungsaktivitäten »belohnt« wurden. Inzwischen wird ein Mittelweg zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung angestrebt, der klarere Verhältnisse bei diesem Punkt schaffen soll.

#### ***Selektivität von Weiterbildung***

Die interessante Formulierung zur besonderen Berücksichtigung der »bildungsfernen Personen« kam durch die Einbeziehung eines Bildungsreferenten einer NGG-Bildungsstätte zustande und ist bislang nicht systematisch umgesetzt worden. Also ist auch bei der TRINK AG in der Praxis jedenfalls keineswegs von einer besonderen Berücksichtigung von speziellen Beschäftigtengruppen auszugehen.

### 3.5 FINANZBANK AG

#### Das Wichtigste in Kürze

Die Betriebsvereinbarung dieses Finanzdienstleisters beschreibt sehr detailliert Maßnahmen, Methoden und Durchführungsmodalitäten der Weiterbildung, regelt recht genau Zeitplanung und Reisezeiten zu Seminarveranstaltungen und bestimmt die Einbeziehung des Betriebsrates in das Verfahren der Bildungsplanung.

Die Vereinbarung weist den Beschäftigten ein hohes Maß an Mitverantwortung im Qualifizierungsprozess zu. Sie erwartet eine detailliert beschriebene »Mitverantwortung für den Erfolg« der jeweiligen Maßnahme seitens der Beschäftigten. Für eine Qualifizierung, die auch außerhalb des Unternehmens verwendbar ist, wird ein Rückzahlungsvorbehalt bei Betriebswechsel vereinbart.

Die Vereinbarung geht auf einen Wunsch des Konzernbetriebsrates zurück. Anlass war der Wandel der betrieblichen Weiterbildungspraxis durch neue elektronische Lernmedien: Immer öfter hatten die Beschäftigten ihre Freizeit für entsprechende Maßnahmen einbringen müssen und diesen Zustand nicht länger hinnehmen wollen. Die Vereinbarung kam erst in der Einigungsstelle 1997 zustande. Die seitens der Unternehmensleitung gewünschte Benotung von Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Lernzielkontrollen hat der KBR mit Hinweis auf mögliche negative Folgen für die/den einzelnen Beschäftigten verhindert. Gleichzeitig ist es dem KBR gelungen, dass Vorgesetzte ein Assessment-Center erfolgreich durchlaufen müssen, um ihre Befähigung zur Führungskraft zu beweisen.

Die betriebliche Interessenvertretung ist sich zwar sicher, mit der abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung einen relativen Erfolg für die Beschäftigten erreicht zu haben, ist aber realistisch genug einzuräumen, dass auf lange Sicht bestimmte grundsätzliche Positionen nicht aufrecht erhalten werden können. So werde in Zukunft den Einzelnen in zunehmendem Maße auch Freizeit als individuelle Investition in Weiterbildung abverlangt.

### 3.5.1 Daten und Fakten

Die Finanzbank AG ist mit einer Bilanzsumme von 496,5 Mrd. € die viertgrößte deutsche Privatbank und bietet als Universalbank alle üblichen Finanzdienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden. Der gesamte Konzern beschäftigt weltweit etwa 40.000 Menschen. Davon arbeiten im Inland rund 20.000, wovon in der Zentrale etwa 5.000 Mitarbeiter tätig sind. Das eigentliche Stammpersonal der AG besteht aus 26.000 Mitarbeitern (2000). Derzeit unterhält das Unternehmen 841 Standorte/Filialen in Deutschland. Davon sind 20 sogenannte Gebietsfilialen, die das volle Leistungsspektrum für Privat- und Firmenkunden anbieten. Dazu kommen 132 Regionalfilialen mit einem eingeschränktem Angebot. In der Fläche sollen die derzeit 689 für Privatkunden zuständigen Niederlassungen auf 575 reduziert werden. Im Ausland unterhält die Finanzbank AG mehr als 60 Niederlassungen in 45 Ländern.

### 3.5.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarungen

Die 1997 abgeschlossene Betriebsvereinbarung der Finanzbank zur *beruflichen Fort- und Weiterbildung* stellt im Rahmen der untersuchten Fälle eine der umfangreichsten und detailliertesten Regelungen dar. Generell wird dabei zwischen *beruflicher Fortbildung* und *beruflicher Weiterbildung* unterschieden. Erstere dient der Aufstiegsqualifizierung für einen höherwertigen Arbeitsplatz, letztere meint die Qualifizierung zur Ausübung eines konkreten oder gleichwertigen Arbeitsplatzes. In Paragraph 2 werden außerdem weitere Begriffsdefinitionen vorgenommen (Qualifizierungskonzept, Qualifizierungsplan, Qualifizierungsbaustein, Qualifizierungselement).

In dieser Vereinbarung wird den Beschäftigten eine im Vergleich zu den anderen Fällen relativ große Mitverantwortung zugesprochen. Sie haben die Aufgabe, »den Erfolg der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durch die aktive Einbringung in den Qualifizierungsprozess sicherzustellen« (§ 4). Außerdem behält sich die Bank das Recht vor, die Teilnahme vom Bestehen eines Auswahlverfahrens abhängig zu machen (§ 5). Weiterhin soll der Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen durch Eingangs- und Ausgangstests kontrollierbar gemacht werden (§ 7). Die Handhabung der daraus gewonnenen Daten ist detailliert geregelt.

Besondere Regeln sind für rückkehrwillige Personen in ruhenden Arbeitsverhältnissen sowie für Teilzeitkräfte getroffen. In diesem Zusammenhang wird auf die zu diesen Fragen bestehenden Betriebsvereinbarungen »Comeback« und »Teilzeitarbeit« verwiesen (§ 5).

Ebenfalls umfangreich geregelt sind Fragen zur An- und Abreise zum Seminarort (§ 8). Wie in anderen Vereinbarungen findet sich auch hier ein Passus zum Rückzahlungsvorbehalt (§ 10), der allerdings offener gestaltet ist als in anderen Abmachungen und sich auf Einzelfälle bezieht.

In Fortführung der in Paragraph 2 getroffenen Definitionen wird in Paragraph 11 festgelegt, dass für berufliche Fortbildung von Beschäftigten Freizeit einzubringen ist.

### **3.5.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Die Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung bei der Finanzbank AG aus dem Jahr 1997 ist nach Angabe des Konzernbetriebsratsvorsitzenden nicht einvernehmlich entstanden. Die Einigungsstelle musste eingeschaltet werden, um überhaupt zu einer Regelung zu kommen (s.a. Unterschrift des Einigungsstellenvorsitzenden unter dem Dokument).

Initiator der Betriebsvereinbarung war der Betriebsrat. Natürlich hatte es Aus- und Fortbildung bei der Finanzbank AG schon immer gegeben, allerdings bis 1997 ohne vertragliche Grundlage: »In gegenseitiger Übereinstimmung sind seinerzeit Dinge zu Papier gebracht worden, wie man verfahren wollte«. Dann sei diese Vorgehensweise »dem KBR allerdings zu heiß geworden«, als auch elektronische Medien in der Weiterbildung eingesetzt wurden und weil immer öfter die Frage »Muss ich Freizeit einbringen?« bzw. »Wie viel Freizeit muss ich einbringen?« auftauchte. Die Wahrnehmung sei damals gewesen: »Das läuft uns aus dem Ruder, das müssen wir einfangen«. Daraufhin habe man sich hilfesuchend an die zuständige Gewerkschaft (HBV), Abteilung Aus- u. Weiterbildung, gewandt und dort »offene Ohren gefunden«.

Gemeinsam mit einem Sachverständigen habe man einen Entwurf erarbeitet und diesen »der Bank«<sup>27</sup> vorgelegt. Allerdings habe man in einigen Punkten nicht verständigen können und so sei der Entwurf »dann bei der Einigungsstelle gelandet«. Aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung habe das Weiterbildungssystem im wesentlichen daran gekrank, dass »Qualifizierung für bereits qualifizierte« gemacht worden sei: Wer einen bestimmten Job innehatte, sei »stur in diese Richtung weitergebildet« worden, es habe keine Möglichkeiten gegeben, da auch

27 Mit »die Bank« ist hier und im folgenden das Management der Finanzbank AG gemeint; wir haben die Diktion unseres Gesprächspartners übernommen.

mal »querzugehen«. Die Bank unterschied zwischen »direkt für den Arbeitsplatz notwendige Weiterbildung« und solcher, die zwar auch für den Arbeitsplatz notwendig ist, aber auch in der »freien Wirtschaft« verwertbar sein kann (im Fall des Ausscheidens aus dem Konzern). Hierbei sei es hauptsächlich um den Rückzahlungsvorbehalt gegangen, der sich in § 10 niedergeschlagen hat (»Bei Qualifizierungsmaßnahmen, die Wissen vermitteln, das auch außerhalb des Unternehmens verwendbar ist, behält sich die Bank vor, unter Beachtung der von der höchstrichterlichen Rechtsprechung entwickelten Grundsätze Rückzahlungsvereinbarungen individuell zu vereinbaren«). Aus Sicht des KBR habe die Androhung von Rückzahlungen die Funktion, Beschäftigte langfristig an das Unternehmen zu binden.

Eine stringente Verbindung von Karriere und Weiterbildungserfolg ist nicht zu erkennen: »Der Erfolg am Arbeitsplatz zählt«. Den kann man zwar indirekt auf eine gute Qualifizierung (durch Aus- und Weiterbildung) zurückführen, aber das muss nicht notwendigerweise so sein. Außerdem wird die Teilnahme an Weiterbildung in den meisten Fällen ohnehin nur bescheinigt und nicht benotet. Eine Lernzielkontrolle war zwar von der Bank gewollt, der Betriebsrat hat das aber abgelehnt. Als Grund wird angegeben, dass es Beschäftigte mit Prüfungsstress etc. gebe, die u.U. versagen könnten und dann die Konsequenzen tragen müssten (z.B. schlechte Beurteilung), obwohl sie prinzipiell gute Mitarbeiter seien. Eingangstests bei Weiterbildungsmaßnahmen, die es den Referenten gestatten, das vorhandene individuelle Wissen bzw. – daraus abgeleitet – das Niveau/den Leistungsstand einer Gruppe einzuschätzen, sind erlaubt, die Daten erhält aber nur der Referent und darf sie lediglich für seine Tätigkeit nutzen.

Bei der Beurteilung der Eignung zur Führungskraft hat der KBR durchgesetzt, dass die erfolgreiche Teilnahme an einem Assessment-Center zur *condition sine qua non* geworden ist: »Wer da nicht durchkommt, ist als Führungskraft ungeeignet«. Generelles Selektionskriterium für die Karriere-/Personalentwicklungsplanung ist, dass jemand mehrfach (i.d.R. dreimal) die 1. Leistungsstufe erreichen muss, um für Führungsaufgaben geeignet zu sein, d.h. »sein Vorgesetzter muss für die berufliche Weiterentwicklung sorgen«.

Die Anforderungen an den einzelnen Beschäftigten seien höher geworden, ebenso der Druck, z.B. durch Controlling und Zielvereinbarungen, damit werde Weiterbildung zur »Quasi-Pflicht«. »Niemand kann sich mehr – wie es früher z.T. noch möglich war – der Qualifizierung entziehen«. Perspektivisch werde es wohl eine noch weitere Auslagerung von Weiterbildung (bzw. der Vorbereitung auf Maßnahmen) in die Freizeit geben.

Sicherlich gebe es Schnittmengen zwischen den Effekten von Weiterbildung in fachlicher bzw. persönlicher Hinsicht<sup>28</sup>. Idealtypisch dafür seien Sprachkompetenzen, etwa Wirtschaftsenglisch. Allerdings werden nur Beschäftigte mit den entsprechenden aktuellen oder künftigen Anforderungen am Arbeitsplatz mit solchen Weiterbildungsmaßnahmen versorgt.

### **3.5.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Was die Investition von Freizeit betraf, war ein Streitpunkt, wann Seminare beginnen bzw. enden. Es habe eine zentrale Ausbildungsstätte im Taunus gegeben, die Anreise sei für TeilnehmerInnen, die weite Entfernungen zu überbrücken haben, z.T. problematisch gewesen (sonntags vor Seminarbeginn/freitags nach Seminarende). Zudem sei die Bank dazu übergegangen, »Studienbriefe« zur Vorbereitung auf Seminare zu versenden. Da der Druck am Arbeitsplatz ziemlich groß sei (»die Erfüllung der Zielvereinbarungen raubt Zeit«), sei die Vorbereitung notwendigerweise in der Freizeit verlagert worden.

Was die Anreise angeht, habe man in der Betriebsvereinbarung einen Kompromiss gefunden (z.T. Freizeit, z.T. Arbeitszeit). Natürlich habe man dabei »Federn gelassen«. Ursprungsposition sei gewesen, dass es nicht sein könne, überhaupt Freizeit zu investieren. Erreicht habe man, dass EDV-gestützte Lernprogramme nur zusammen mit Seminaren möglich sind, also nicht individualisiert (Ausnahme: schnelle, flächendeckende Schulungen, z.B. f. Geldwäsche, Euro-Einführung etc.). Außerdem muss ein »Rückzug innerhalb des Hauses« möglich sein (Bearbeitung der Unterrichtsmaterialien im *background*, nicht direkt am Arbeitsplatz mit möglichen Störungen durch Kunden, Kollegen etc.).

Ein Erfolg der sei auch, dass viele Dinge auf der Grundlage der Betriebsvereinbarung mit dem KBR ausgehandelt werden müssen. Wichtig war dem KBR zudem, dass es ein Recht auf den Abbruch von Weiterbildung geben muss und dass man nur mit bestimmten Qualifikationen bestimmte Funktionen (z.B. Besuch eines Assessment-Centers für Führungskräfte) erlangen kann.

Insbesondere die Definitionsfrage war für den KBR entscheidend. Diese nimmt in der Betriebsvereinbarung großen Platz ein. Wie geht man mit den einzelnen Weiterbildungselementen um? Früher habe es ein Weiterbildungshandbuch gegeben,

28 Hintergrund der Frage ist ein Text auf der Homepage der Bank zum Punkt »Qualifizierung«, in dem es u.a. heißt: (...) Mit einem systematischen Qualifizierungsangebot bieten wir Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Kompetenz in fachlicher und persönlicher Hinsicht zu erweitern«.

das sei mehr oder weniger in seiner Form akzeptiert worden. Inzwischen wird eine Analyse der Lerninhalte vorgenommen (neue Angebote müssen per schriftlichem Konzept dem Weiterbildungsausschuss vorgestellt und von ihm genehmigt werden; Seminare mit hohem Grad psychologischer Anteile müssen von geeigneten Kräften durchgeführt werden). Diese Bereiche seien »früher Grauzone gewesen«, mit der Betriebsvereinbarung sei »das gesamte Terrain beackert« worden, nun habe man eine »saubere Gliederung«. Es sei zudem zu einer Folgevereinbarung, die in erster Linie die Ausgestaltung von Tests zum Gegenstand habe, gekommen.

### **3.5.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Der prinzipielle Weiterbildungsbedarf sei mittels eines anonymisierten Fragebogens ermittelt worden; gefragt worden war, was der Beschäftigte zwingend zur Verrichtung seiner Tätigkeiten am Arbeitsplatz benötigt und was »interessant« für ihn ist (»Was brauche ich wirklich, was ist nur *nice to have*?«). Auf dieser Grundlage entstanden Arbeitsplatzprofile (»Die Strukturierung des Arbeitsplatzes gibt Notwendigkeiten eigentlich vor«); wer an Kursen mit anderen Inhalten als die zu seinem Arbeitsplatz gehörenden teilnehmen wollte (z.B. Powerpoint für Kundenberater), muss dies gut zu begründen wissen oder aber seine Freizeit dafür einbringen (Restplätze von Weiterbildungsmaßnahmen werden bei Freizeitinvestition an Interessierte vergeben). Insgesamt sei die Einteilung »notwendig« vs. »*nice to have*« nicht oft strittig.

Der »Ausschuss für Aus- und Fortbildung« beurteilt Vorschläge zur Weiterbildung. Bei Irritationen/Unstimmigkeiten werden die Anträge an den KBR weitergeleitet, Grundsatzfragen (etwa Tests o.ä.) müssen ohnehin seine Zustimmung erhalten. Die monatlichen Treffen des Ausschusses erfordern einen hohen Aufwand.

In den Fällen, in denen der Ausschuss Einwände hat, wird entweder ein Kompromiss gefunden (das ist die Regel) oder die Bank nimmt Abstand von ihrem Vorschlag (kommt gelegentlich vor) oder die Einigungsstelle wird angerufen. Vor dem Hintergrund dieser sehr ausgefeilten Vorgehensweise ist die Arbeit des Ausschusses sehr zeitintensiv. I.d.R. treffe sich der Ausschuss monatlich, der Sitzungsrythmus sei aber auch schon mal enger. Als Ergebnis könne man auf jeden Fall festhalten, dass alles, was an Aus- und Weiterbildung angeboten wird, den Ausschuss durchlaufen und sein »OK« bekommen habe. Seitens der Bank werde dieses Vorgehen als »überreguliert« beurteilt. Sie würde am liebsten wegen der Inhalte nicht permanent in einen Dialog treten, sondern nach bestimmten Richtlinien (Was zu tun oder zu lassen ist) entscheiden können. Der Gesprächspartner nimmt an, dass



möglicherweise ein Grund für die Bank gewesen sei, die Einigungsstelle anzurufen, dass sie den hohen Aufwand habe vermeiden wollen.

In der Zeit vor der Betriebsvereinbarung habe es Angebote in Form von Programmen gegeben: da habe »sich jeder, der Lust hatte«, anmelden können. Inzwischen sei das stringenter geworden, bestimmte Seminare und Inhalte seien verbindlich vorgesehen, die müsse man durchlaufen (Listen), »da müssen alle hin«, der Grad der Freiwilligkeit sei geringer geworden. Damit einher geht die regionale Organisation von Weiterbildung. Viele Aktivitäten werden inzwischen in den Gebietsfilialen durchgeführt. Das sei allerdings schon vor Abschluss der Betriebsvereinbarung »in Bewegung gewesen«.

Ein Beispiel für eine Strategie der Bank, die Weiterbildung erforderlich macht: Von Bankkunden werden sog. »Profile« anhand vorhandener Angaben EDV-gestützt erstellt, mit der Konsequenz, dass von den Beschäftigten ein »Abverkauf von Produkten« erfolgen soll. Dies habe geringe eigene Entscheidungsspielräume der Beschäftigten zur Folge, denn Abweichungen vom Profil sind zwar möglich, bergen aber Gefahren (wenn z.B. im Wertpapiergeschäft etwas danebengeht). Die Berater sind gehalten, weitere Daten zu sammeln, um die Profile weiter zu differenzieren.

Weiterbildung bei der Finanzbank lässt sich grob in einen »Pflicht«- und einen »Kürbereich« unterscheiden, wobei der Anteil des »optionalen Bereichs« (»Kür«) vom Gesprächspartner auf »etwa ein Drittel« beziffert wird.

Initiativen zum Thema Weiterbildung gebe es seitens des KBR eher selten. Der KBR reagiere zumeist nur, »das eigentliche Weiterbildungsgeschäft« mache die Abteilung »Zentrale Aus- und Weiterbildung«, die Kontakte werden als »gut« bezeichnet.

### **3.5.6 Besondere Aspekte**

#### ***Verschränkung von Weiterbildung mit Sozialplan***

Eine Passage in der Betriebsvereinbarung legt auf den ersten Blick einen Bezug zu Outplacement bzw. Vorbereitung auf den externen Arbeitsmarkt nahe.<sup>29</sup> Hier-

29 In §3 (1) heißt es u.a.: »Die Bank legt die Zielgruppen für die Maßnahme der Berufsbildung bzw. sonstige Bildungsmaßnahmen fest. Dabei wird sie primär diejenigen Mitarbeiter berücksichtigen, die aufgrund des Wegfalls ihres Arbeitsplatzes – bzw. aufgrund von wesentlichen Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz – für ihren zukünftigen weiteren Einsatz zusätzliche bzw. ausgeprägtere Qualifikationen benötigen. In diesem Rahmen wird die Bank Weiterbildungsmaßnahmen anbieten.«

bei geht es aber in erster Linie um eine Verschränkung von Betriebsvereinbarung und Sozialplan, d.h. Vorrang haben Personen, deren Arbeitsplatz innerhalb der Bank wegfällt oder bereits weggefallen ist und die einen anderen Arbeitsplatz innerhalb der Bank bekommen sollen. Angesichts der aktuellen Entwicklung bei der Bank, die möglicherweise mit Arbeitsplatzabbau einhergeht: Wäre eine Vorbereitung auf andere Aufgaben außerhalb der Bank nicht sinnvoll? Das Management sieht die Notwendigkeit dazu nicht und steht auf dem Standpunkt, dass »unsere Leute im Ernstfall anderswo unterkommen oder sich erfolgreich selbständig machen«.

### ***Selektivität von Weiterbildung***

Mit der Vereinbarung habe man zwar u.a. beabsichtigt, das »Wer hat, dem wird gegeben«-Prinzip zu durchbrechen bzw. dessen Wirksamkeit zu vermindern, allerdings sei dies nur auf den ersten Blick gelungen, denn selbst wenn nun mehr oder weniger alle Beschäftigten in bestimmten Belangen weitergebildet würden, gebe es eigentlich immer noch eine (zeitlich bedingte) Wissenslücke durch (notwendige) Prioritätsetzung: Mit anderen Worten: i.d.R. wird Weiterbildung nicht flächendeckend durchgeführt, sondern *peu à peu*, insofern kommen Weiterbildungsinhalte bei dem Beschäftigten früher, bei den anderen später an. Wer früher bzw. später geschult wird, wird u.a. auf der Basis des bereits vorhandenen Wissens entschieden.

Spezifische Bedingungen, auch hinsichtlich Weiterbildung, beinhaltet die »Betriebsvereinbarung Comeback«, für Frauen, die nach dem Mutterschutzurlaub wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren möchten (Vorbereitung auf die Wiedereingliederung).

### ***Lernzielkontrolle/Zertifizierung***

Als wichtiger Punkt für die Zukunft wird die von der Bank beabsichtigte Ausweitung von Tests (bzw. deren Ergebnissen) zur Kontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen gesehen. Dieses Ansinnen will der Betriebsrat auf jeden Fall weiterhin verhindern.

### 3.6 SITZMÖBEL GMBH

#### Das Wichtigste in Kürze

Die Vereinbarung bei diesem mittelständischen Unternehmen aus dem Jahre 1995 legt eine vierteljährliche rollierende (?) Planung des Qualifizierungsbedarfs und das Verfahren der Beratung zwischen Betriebsrat und Personalabteilung fest. Er versteht sich als Ergänzung zu dem einschlägigen Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Holzindustrie von 1992.

In der Praxis fällt insbesondere die stark ausgeprägte Konsensorientierung der Betriebsparteien auf. Etliche Verfahrensweisen waren bereits vor dem Abschluss der Vereinbarung gang und gäbe und sind durch sie nur noch schriftlich fixiert worden. Auf dem Weg des Unternehmens zur lernenden Organisation und den damit verbundenen Qualifizierungsanforderungen ist die Betriebsvereinbarung 1995 quasi »nebenbei« entstanden, sie ergänzt den »Tarifvertrag über betriebliche Qualifizierung« in der Holzindustrie von 1992. Besonderheiten dieser (relativ kurzen) Vereinbarung sind die starke Einbeziehung des Betriebsrates bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und der Anspruch, »ältere Mitarbeiter« bei der Planung von Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen berücksichtigen zu wollen.

Einigkeit besteht zwischen Unternehmensleitung und betrieblicher Interessenvertretung darüber, dass »starre Regelungen« wenig nutzen, sondern dass die Vereinbarung »gelebt« werden muss. Die günstigen Rahmenbedingungen sind nicht zuletzt in der Tatsache begründet, dass der Betriebsratsvorsitzende selbst ein in Weiterbildungsfragen qualifizierter Ansprechpartner für die Unternehmensleitung ist: er hat eine Ausbildung in themenzentrierter Interaktion und wirkt als Bildungsreferent in anderen Unternehmen. Durch diese Tätigkeit aktualisiert und ergänzt er permanent sein Know-how und bringt es anschließend wieder bei der Sitzmöbel GmbH ein.

Da das Unternehmen explizit bestrebt ist, die Weiterbildung seiner Beschäftigten zu fördern, richten sich – anders als in anderen Fällen – viele Angebote generell an alle Beschäftigte, auch wenn diese die Inhalte der Maßnahmen nicht unmittelbar am Arbeitsplatz, sondern eher im privaten Bereich anwenden können. Ebenfalls abweichend von anderen Betrieben wird eine Zertifizierung der besuchten Maßnahmen als wichtig erachtet. Auf diesem Weg haben etliche der ungelernen Kräfte, besonders Migranten, Zeugnisse erhalten, mit denen sie bestimmte (Teil-) Qualifikationen nachweisen können.

Rückblickend beurteilen BRV und Betriebsleiter der Sitzmöbel AG ihre Bemühungen im Bereich Weiterbildung als »eine Art Revolution«. Die Praxis in diesem Unternehmen gehe erheblich über das hinaus, was in dem Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metallindustrie Baden-Württembergs 2001 vereinbart worden sei.

### **3.6.1 Daten und Fakten**

Das 1935 als eher handwerksnaher Betrieb gegründete Unternehmen Sitzmöbel GmbH ist mit insgesamt etwa 260 Beschäftigten an den beiden süddeutschen Standorten das einzige mittelständische Unternehmen innerhalb dieser Untersuchung. 1976 wurde mit der notwendig gewordenen Teilverlagerung der Produktion an den Standort A ein wichtiger Expansionsschritt vollzogen. Dort wurde auch Anfang 2001 eine neue multifunktionale Ausstellungshalle eröffnet, die die weitere positive Entwicklung des Unternehmens absichern soll. Der Sitzmöbelhersteller erzielt derzeit einen Umsatz von 69 Mio. DM (2000), womit wieder das Niveau von Anfang der 90er Jahre erreicht wird und die schlechte wirtschaftliche Lage der gesamten Branche überwunden scheint. Die Sitzmöbel GmbH exportiert ihre Produkte in 35 Länder und erzielt damit einen Exportanteil von über 40 %. Die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verläuft mit ca. 20 % Umsatzwachstum deutlich positiver als der Branchendurchschnitt von etwa 10 %.

### **3.6.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarungen**

Die zwischen den Betriebsparteien im Jahre 1995 geschlossene Betriebsvereinbarung dient der Ergänzung des Tarifvertrags über betriebliche Qualifizierung zwischen der inzwischen in der IG Metall aufgegangen Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) und den Arbeitgeberverbänden der Holz- und Kunststoffindustrie für Baden-Württemberg von 1992 (§ 1). Dies stellt neben der Tatsache, dass die Sitzmöbel GmbH der einzige mittelständische Betrieb ist, eine wesentliche Besonderheit der dort wirksamen Regelungen dar.

Im Unterschied zu den Regelungen im Tarifvertrag wird in der Betriebsvereinbarung eine wesentlich stärkere Einbeziehung des Betriebsrats in die Ermittlung des Qualifizierungsbedarf festgeschrieben (§ 3). Eine weitere Besonderheit besteht durch die im Tarifvertrag in Paragraph 8 geregelten Rückzahlungsverpflichtung bei Ausscheiden aus dem Betrieb durch Eigenkündigung bzw. einer fristlosen Kündigung.

### **3.6.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Beide Gesprächspartner waren am Zustandekommen der Betriebsvereinbarung persönlich beteiligt. Im wesentlichen gab es zwei Gründe, die zum Abschluss der Vereinbarung geführt haben: zum einen war es die Zertifizierung nach ISO 9001, die 1995 erfolgte, außerdem war der Betrieb seinerzeit in der GHK organisiert. Die GHK hatte bereits einen Tarifvertrag über Qualifizierung abgeschlossen

und auf dieser Grundlage ist dann die Betriebsvereinbarung bei der Sitzmöbel GmbH unter Berücksichtigung der besonderen betrieblichen Umstände<sup>30</sup> entstanden: »Wir haben uns da quasi getroffen, die Notwendigkeit der Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung wurde von beiden Seiten gesehen, es gab deswegen keine Auseinandersetzung. Es war eher so, dass man dachte: »Na gut, wenn wir jetzt unbedingt eine Betriebsvereinbarung machen müssen...««. »Wir haben festgestellt, dass wir da offene Türen einrennen« (BRV).

Zudem war 1995 der Einstieg in die Gruppenarbeit abzusehen, erste Versuche dazu haben stattgefunden, in deren Zusammenhang sich die Einsicht verfestigte, dass »alles auf die lernende Organisation hinausläuft«, also insofern auch die entsprechenden Grundlagen geschaffen werden mussten. Gruppenarbeit wird auch gegenwärtig noch praktiziert (nach Schätzung des Betriebsratsvorsitzenden in »ca. 80% der produktiv tätigen Abteilungen«, der Rest der Beschäftigten arbeite in Projekten unterschiedlicher Länge), und funktioniert nach Ansicht beider Gesprächspartner »besser als je zuvor«. Der Betriebsleiter findet, dass es in dieser Hinsicht »eigentlich noch zu langsam« gehe, was er mit den kleinbetrieblichen Strukturen erklärt. Da sich durch Gruppenarbeit die Verantwortung für den einzelnen erhöht hat, sind auch die Qualifizierungsanforderungen gestiegen. Der Betriebsleiter hat die Erfahrung gemacht, »dass es hauptsächlich an mangelnder Qualifizierung liegt, wenn Gruppenarbeit nicht funktioniert«. So müssten inzwischen z.B. »Mitarbeiter im gewerblichen Bereich, die seit 20 oder mehr Jahren keinen Brief mehr geschrieben haben«, Aufträge beim Produktionsplanungssystem schriftlich bestätigen/rückmelden, das sei »heute eine Selbstverständlichkeit, vor zehn Jahren jedoch undenkbar gewesen«. <sup>31</sup> Auch Lagerbestände rufen die Beschäftigten selbst ab und kontrollieren sie. Hier zeige sich, dass durch Gruppenarbeit alte Hierarchiestrukturen überwunden werden können. Die Gruppenmitglieder werden für ihre Aufgaben entsprechend geschult, z.B. mit Wahrnehmungsübungen, Entscheidungsübungen, Freies Sprechen etc. Als mittelständisches Unternehmen habe die Sitzmöbel GmbH zunächst eine gewisse Schwierigkeit gehabt, die Notwendigkeit bestimmter Qualifizierungsmaßnahmen bzw. Schulungen (der Geschäftsführung/dem Controllingssystem gegenüber) nachvollziehbar bzw. darstellbar zu machen. Man habe sich nicht auf die Frage »Was investieren wir, was bekommen wir am

30 So hat man z.B. statt der im GHK-Tarifvertrag jährlich vorgesehenen Qualifizierungsbedarfsermittlung vereinbart, dass diese vierteljährlich erfolgt (und stellt inzwischen fest, dass es sich eigentlich um einen permanenten Prozess handelt).

31 Die Rückmeldung erfolgt per Rechner; formuliert oder geschrieben werden muss dabei allerdings lediglich in äußerst beschränktem Umfang.

Ende 'raus?« einlassen wollen, da komme man in diesem Bereich ohnehin immer nur in die Beweisnot, im Vorfeld bereits den möglichen Nutzen darlegen zu müssen.

### **3.6.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Die Betriebsvereinbarung habe sich inzwischen dahingehend verändert bzw. fortentwickelt, als es kaum noch »starre Regelungen« gebe. Eine solche Regelung nutze »überhaupt nichts, wenn sie nicht gelebt wird«, z.T. müsse man auch »weit über die Buchstaben« des Vertragstextes hinausgehen. Folgevereinbarungen i.e.S. habe es nicht gegeben, aber in vielen anderen Zusammenhängen seien die Erfahrungen mit der Betriebsvereinbarung aufgegriffen und verwertet worden, z.B. in der »Rahmenvereinbarung zur Gruppenarbeit«, beim Konzept zur Ausbildung der Gruppensprecher oder in den Gruppenentwicklungsplänen. Qualifizierung (in den Dimensionen »Sozial-/Persönlichkeits-, Fach- und Methodenkompetenz«) sei zu einer Querschnittsfunktion geworden.

### **3.6.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Auch wenn Qualifizierung de facto bedarfsabhängig erfolge, so findet die in der Weiterbildungsbetriebsvereinbarung festgelegte vierteljährliche Beratung des Qualifizierungsangebots »und der Austausch von Unterlagen mehr oder weniger« auch noch in diesem Turnus statt. Allerdings müsse man vom unternehmerischen Standpunkt auch darauf achten, dass man nicht überqualifiziert sei, da die dann höheren Entgelte sich negativ auf die Bilanz auswirkten. Am Beispiel der Schweißerei, in der fast ausschließlich mit Schweißrobotern gearbeitet wird, bedeutet dies: hier gibt es vier verschiedene Qualifikationsniveaus, nämlich Einleger (legt das Werkstück ein), Bediener (kann das Werkstück einlegen und kleinere Störungen beseitigen), Einrichter (kann neues Programm einspielen), Programmierer (kann quasi alles in diesem Bereich). Die Qualifizierung aller mit dem Ziel »Programmierer« würde den Lohnrahmen sprengen. Die Bedarfsqualifizierung pro Schicht erfolge anhand der Leitfrage »Wie viele Leute brauchen wir auf welcher Qualifikationsstufe?« In der Endmontage sei es dagegen so, dass im Sinne einer möglichst hohen Flexibilität breit verteilte Qualifizierung erforderlich ist.

Die Durchführung der Qualifizierung erfolgt z.T. intern, z.T. mit externen Coaches. Der Betriebsrat bildet z.B. die GruppensprecherInnen aus und führt die Sozial- und Persönlichkeitsschulungen durch. Hilfreich dabei ist, dass der Betriebsratsvorsit-

zende eine Ausbildung in Themenzentrierter Interaktion (TZI) hat und z.T., auch für andere Unternehmen, als »teilselbständiger Bildungsreferent« wirkt<sup>32</sup>. Durch diese Tätigkeit erfährt er »nebenher« auch durch den »Blick über den Tellerrand«, wo es anderswo »klemmt« und wie man entsprechende Fehlerquellen bei der Sitzmöbel GmbH vermeiden kann. Er wird für diese Aufgaben vom eigenen Unternehmen in einem bestimmten Umfang freigestellt. Die Fachschulungen werden von den Meistern und den Fachbereichsleitern etc. durchgeführt. Insgesamt seien die Beschäftigten kompetenter, aber auch »unbequemer« geworden.

Die Weiterbildungsbedarfsermittlung wird nicht durch langfristige Organisations- oder Produktentwicklungsplanungen (z.B. neue Werkstoffe für die Produktion) bestimmt. Sollten sich dort größere Änderungen ergeben, können die erforderlichen Kompetenzen eingekauft werden. Viele Angebote richten sich generell an alle Beschäftigte, insofern können auch – falls das entsprechende Kontingent nicht ausgeschöpft ist – Interessenten an Schulungen teilnehmen, die deren Inhalte nicht unbedingt am Arbeitsplatz benötigen, sondern z.B. im privaten Bereich (z.B. Computer-/Excel-/Internet-Schulungen).

### **3.6.6 Besondere Aspekte**

#### ***Ko-Investition***

Eine finanzielle Eigenbeteiligung der Beschäftigten an Maßnahmen erfolgt bislang nur für die Teilnahme an der Rückenschule<sup>33</sup>. Eigenbeteiligung in Form von Zeit gibt es bei der Sitzmöbel GmbH in zwei Ausprägungen: Kurse, die der Arbeitnehmer in seiner Freizeit besucht (z.B. Windows) und Kurse, die je zur Hälfte in der Arbeits- bzw. Freizeit stattfinden. Bei letzteren lautet die Philosophie, dass man niemanden auf ewig an den Betrieb binden kann und insofern die Qualifizierung auch zur Kompetenzentwicklung/bzw. der sogenannten »Employability« des einzelnen dient bzw. dass der Beschäftigte im Anschluss an die Schulung eine höheres Entgelt erhält. Unterstützt wird der Schulungsteilnehmer durch die Übernahme der Schulungs-, Hotel- und Fahrtkosten etc. durch das Unternehmen. Die Sozialkompetenz-/Persönlichkeitsschulungen dagegen finden während der Arbeitszeit statt.

32 Der BRV ist u.a. auch »Sachverständiger gem. § 80 BetrVG« in verschiedenen Bereichen, wie etwa Gruppenbegründung, Konfliktmanagement, Zeitmanagement u.v.a.m.

33 Allerdings eher in Form eines symbolischen Beitrags mit dem Ziel, die Beteiligten längerfristig an das Angebot zu binden.



## **Zertifizierung**

Die Zertifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen wird als außerordentlich wichtig erachtet. Viele Beschäftigte im Betrieb, insbesondere Migranten<sup>34</sup>, aber auch andere, sind ohne berufliche Erstausbildung und erhalten auf diesem Weg Zeugnisse, mit denen sie bestimmte Kompetenzen nachweisen können. Auch interne Schulungen werden zertifiziert.

## **Unternehmenskultur**

Für die Migranten seien bei der Ein- bzw. Durchführung von Gruppenarbeit in der Gegenwart von Dolmetschern die wichtigsten Dinge geklärt worden, um auch z.T. noch bestehende Sprachprobleme möglichst zu minimieren. Einige Umstände bereiteten aber trotzdem noch Sorgen, z.B. wenn berufserfahrene deutsche Frauen neueingestellten türkischen Männern sagten, wie sie was im Arbeitsprozess tun müssen. Was die Sitzmöbel GmbH nach eigener Ansicht von anderen Unternehmen unterscheidet, sei die Tatsache, dass solche Konflikte offen angesprochen und zu lösen versucht würden. Leitbild für den Betriebsratsvorsitzenden ist, dass die Beschäftigten untereinander einen ähnlichen Prozess durchlaufen wie ihn Betriebsrat und Geschäftsführung in den letzten Jahren ge- und erlebt haben, nämlich »dass man eine Kultur entwickelt, in der nicht alle Interessensgegensätze ‚über Bord geworfen‘ werden, sondern dass man zu eher sachlichen Auseinandersetzungen gelangt«. Beide Seiten hätten sehr von diesem Prozess profitiert.

Um die »Sitzmöbel-Kultur« bzw. »Sitzmöbel-Qualifikationen« auch neueingestellten Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln, bekommen diese i.d.R. für eine geraume Zeit einen sog. »Paten« an die Seite gestellt, der ihnen in allen Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Was Azubis angeht, habe man gute Erfahrungen damit gemacht, diesen den Auftrag zu geben, ein bestimmtes Sitzmöbel-Produkt, z.B. einen Bürodrehstuhl, vom Auftragseingang bis zur Versandfertigstellung, zu erstellen und damit alle Stationen/Abteilungen im Betrieb zu durchlaufen.

## **Selektivität**

Zur Frage der Entscheidung »Wer wird qualifiziert?« (Hintergrund: Wer ohnehin viel weiß, wird gefördert, Geringqualifizierte bleiben zurück – »Wissensluft«), heißt es seitens der Geschäftsführung, dass man bei der Sitzmöbel GmbH als Ausbildung z.B. auch die Schulausbildung verstehe und nach dieser Definition sei niemand im

34 Dies sind zum einen die Kinder der sog. »Gastarbeiter«, zum anderen Spätaussiedler, die Anfang der neunziger Jahre zuzogen.

Betrieb »ohne Ausbildung«. Insgesamt betrachtet habe man außerdem mengenmäßig nicht das Potential, irgendeine Beschäftigtengruppe oder einzelne Personen per se, d.h. wegen des Fehlens formaler Qualifikationen, von Weiterbildung auszuschließen; man mache immer entsprechende Angebote. Einen bestimmten Anteil an dieser Sicht- bzw. Vorgehensweise habe die Praktizierung der Gruppenarbeit, denn durch die damit einhergehenden Abflachung der Hierarchien sei eine möglichst flächendeckende Qualifizierung erforderlich. Es wird allerdings eingeräumt, dass »ab einem bestimmten Bereich, Meister, Bereichsleiter etc., die Leute selber wissen müssen, was sie brauchen, d.h. sich um ihre Weiterbildung selbst kümmern und über die einzelnen Maßnahmen auch selbst entscheiden«. Unterhalb dieses Niveaus sei es Aufgabe des Unternehmens, die Beschäftigten »abzuholen« und entsprechende Qualifizierungsangebote zu machen.

### ***Weiterbildungsmarketing***

Das Thema »Weiterbildung« wird im Unternehmen im wesentlichen durch Qualifizierungspläne, die im Betrieb an den sog. »I-Punkten« [= Informationspunkten]) aushängen, kommuniziert. Allerdings müsse man die Kollegen z.T. auch gezielt darauf ansprechen, da einige sich oftmals reserviert verhalten würden. Hin und wieder müsse man auf bestimmte, oftmals noch nicht ausgebuchte Angebote speziell hinweisen.

### ***Effekte der Vereinbarung***

In der Zeit nach dem Abschluss der Betriebsvereinbarung hat sich nach Einschätzung beider am Gespräch beteiligten Akteure »etwas verändert«: man ist über den Inhalt der Vereinbarung hinausgegangen und könne inzwischen durchaus auch »von einer lernenden Organisation« sprechen. Das, was beide zunächst »aus Hobby« begonnen hätten, sei rückblickend »eine Art Revolution« gewesen.

Auf die Frage der Messbarkeit von Arbeitszufriedenheit heißt es, diese sei oft auch von der Tagesform des einzelnen bzw. der Belegschaft abhängig: würde man jetzt, kurz nach dem Tag der »offenen Tür« und kurz vor dem Urlaub, die Arbeitszufriedenheit abfragen, bekäme man wahrscheinlich viel bessere Ergebnisse als an einem trüben Novembertag. Deshalb müsse man bei einer Bewertung sehr vorsichtig sein. Der Betriebsrat führe solche Erhebungen gelegentlich schriftlich durch, in den Gruppengesprächen sei dies ohnehin regelmäßig Thema.

Der neue »Tarifvertrag zur Qualifizierung« in Baden-Württemberg zwischen der IG Metall und dem Verband der Metall- und Elektroindustrie sei eigentlich der Entwicklung »hinterher«, denn das dort formulierte habe man bereits vor Jahren be-

reits gehabt. Der Betriebsratsvorsitzende nimmt an, dass der Tarifvertrag größtenteils den Ist-Zustand in den Betrieben spiegelt und festschreibt und nicht unbedingt zu einer Weiterentwicklung von Qualifizierung führt. Gerade die mittelständischen Unternehmen müssten zusehen, dass sie »dranbleiben« und insofern sei Qualifizierung ein wichtiges Tagesgeschäft.

Ziel ist u.a., dass man die Wettbewerbsfähigkeit dadurch erhalte, indem man die Beschäftigten mittels Qualifizierung dazu bekomme, an ihrem Arbeitsplatz unternehmerisch zu denken und zu handeln. Wenn dies gelingt, könne man auf die Auslagerung von Produktionsteilen verzichten, weil dann der heimische Standort attraktiv genug sei.

Über aktuelle Trends der Weiterbildung informieren sich die Gesprächspartner u.a. auch über Fachzeitschriften. Die nebenberufliche Tätigkeit des Betriebsrats tut ein übriges, hier auf dem aktuellen Stand zu bleiben.

### **3.7 NORD-STAHLWERKE GMBH**

#### **Das Wichtigste in Kürze**

Die 1998 abgeschlossene Betriebsvereinbarung regelt detailliert Zeit und Finanzierung bei unterschiedlichen Arten der Weiterbildung je nach betrieblicher Notwendigkeit und individuellem Nutzen. Sie löste eine frühere Vereinbarung ab, die wegen fehlender Detailregelungen zwar viel Raum für individuelle Auslegungen bot, damit aber zu Ungleichbehandlung von Beschäftigten bei der Finanzierung kostenintensiver Maßnahmen (z.B. Meisterkurse) führte. Durch die präzise Aufstellung von betriebsnotwendigen Lehrgängen/Abschlüssen und durch ein formalisiertes Antragsverfahren werden Streitfälle inzwischen weitestgehend vermieden. In der Vergangenheit wurde oft die Möglichkeit genutzt, den Meisterbrief zu erwerben: auf 100 entsprechende Stellen im Unternehmen kommen 340 Beschäftigte mit dieser Qualifikation.

Die Weiterbildungsabteilung ist um ein Controllingssystem bemüht, mit dem sich der Erfolg von Weiterbildung messen lässt. Dazu werden pragmatisch unterschiedliche Instrumente eingesetzt, die – auch wenn sie nicht unbedingt wissenschaftlichen Kriterien standhalten können – es erlauben, ein brauchbares Bild der Qualität von Weiterbildung zu erheben.

Die Betriebsvereinbarung behandelt zwar nicht explizit die berufliche Förderung/Bildung bildungsferner Beschäftigtengruppen, in der Praxis werden An- und Ungelernte jedoch in besonderem Maße qualifiziert.

### 3.7.1 Daten und Fakten

Bei den Nord-Stahlwerken handelt es sich um ein 1957 gegründetes integriertes Hüttenwerk. Dort werden ausschließlich Flachstahlprodukte erzeugt. Der Standort verfügt heute über zwei Hochöfen, ein LD-Stahlwerk, eine Stranggießanlage, ein Warm- und ein Kaltwalzwerk sowie zwei Verzinkungsanlagen. Derzeit arbeiten ca. 4.800 Beschäftigte in dem Unternehmen und erzeugen 3,6 Mio. Jahrestonnen Rohstahl (2000). Seit 1994 gehören die Nord-Stahlwerke zum Flachstahlsektor der einer ausländischen Gruppe. Die belgische Tochtergesellschaft dieser Gruppe ist mit 69,67 % Mehrheitsgesellschafter des Hüttenwerks. Die restlichen Anteile hält eine öffentliche Investitions-Gesellschaft mbH. Durch eine angestrebte Fusion werden die Nord-Stahlwerke Teil des größten Stahlproduzenten der Welt. Allerdings bleibt die Zukunft des Standorts aufgrund angestrebter Synergieeffekte ungewiss. Die wirtschaftliche Lage ist stark von den schwankenden Stahlkonjunktur abhängig und verschlechtert sich nach positiven Ergebnissen im Jahre 2000 aufgrund sinkender Verkaufserlöse und steigender Rohstoffpreise.

### 3.7.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarungen

Die im Jahre 1998 abgeschlossene Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung differenziert in drei verschiedenen Arten von betrieblicher Weiterbildung, die in unterschiedlicher Weise vom Unternehmen gefördert werden. Bei Maßnahmen, die von den Abteilungen in Eigenregie organisiert werden, übernimmt das Unternehmen sowohl die eigentlichen Kosten der Schulung und bezahlt auch die anfallende Qualifizierungszeit. Bei Maßnahmen, die zentral durch die zuständige Weiterbildungsabteilung durchgeführt werden, wird zwischen *betriebsnotwendigen* und *teilweise betriebsnotwendigen* Maßnahmen unterschieden. Bei ersteren wird wie bei den Angeboten auf Abteilungebene verfahren. Bei letzteren wird die Qualifizierungszeit der Mitarbeiter nicht vergütet. Zusätzlich werden *Maßnahmen, die dem beruflichen Aufstieg dienen*, gesondert behandelt. Dort werden bei entsprechender Feststellung einer Betriebsnotwendigkeit bei erfolgreichem Abschluss die Lehrgangskosten vom Unternehmen übernommen. Die Qualifizierungszeit bringt der Mitarbeiter als Eigenanteil ein. Um Streitfällen hinsichtlich der Definition von Betriebsnotwendigkeit vorzubeugen, befindet sich im Anhang der Betriebsvereinbarung eine detaillierte Liste mit den entsprechenden Lehrgängen bzw. Abschlüssen (Anlagen 1 bis 3). Dies stellt im Rahmen der durchgeführten Fallstudien eine Besonderheit dar.

Im Grundsatz der Betriebsvereinbarung findet sich der interessante Passus, dass Kündigungen wegen mangelnder Qualifizierung ausgeschlossen sind, sofern keine diesbezüglichen Maßnahmen angeboten wurden.

### **3.7.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Der Anlass für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung resultierte aus der Tatsache, dass die bis dahin existierende Vereinbarung nicht eindeutig war und in Einzelfällen individuell ausgelegt wurde. In Folge dessen kam es zu Ungleichbehandlungen der Mitarbeiter, woraus sich aus Sicht des Betriebsrats unnötiges Konfliktpotenzial ergab. Insgesamt, so die Einschätzung des Betriebsrats, sei die alte Betriebsvereinbarung einfach nicht mehr zeitgemäß gewesen, da sie den aktuellen Anforderungen nicht gerecht wurde. Die Probleme traten weniger bei »normalen« Weiterbildungsmaßnahmen auf als vielmehr bei den begehrten kostenintensiven Meisterausbildungen<sup>35</sup> und der damit zusammenhängenden Finanzierungsbeteiligung durch das Unternehmen. In der vorliegenden Betriebsvereinbarung gibt es zu diesen Problemen eindeutige Regelungen, die auch in der Realität so umgesetzt werden und inzwischen sogar aufgrund der strikten Anwendung eher zu Unmut geführt haben, da nachträgliche Genehmigungen nicht mehr erteilt werden.

### **3.7.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Insbesondere in der Übergangszeit zwischen der alten und der neuen Betriebsvereinbarung kam es häufiger zu Problemen, bei denen die bisherige, etwas laxe bzw. in den einzelnen Abteilungen individuell gehandhabte Praxis gewissermaßen auf die strengeren Regelungen der neuen Betriebsvereinbarungen traf. Inzwischen kommt es aber kaum noch zu Streitfällen bezüglich der Genehmigung oder Nicht-Genehmigung von Weiterbildungsmaßnahmen. So finden zum Beispiel die in der Betriebsvereinbarung niedergelegten Regelungen, insbesondere dass dort festgeschriebene Formularwesen bei der Beantragung und Genehmigung von Weiterbildungsmaßnahmen, in der betrieblichen Wirklichkeit seine Anwendung. Insgesamt besteht nach Aussage des Betriebsrats von allen Interessengruppen im Unternehmen ein großes Interesse an Weiterbildung. Weiterbildung »funktioniert hier und wird gelebt und in einigen Bereichen sogar sehr gut«. In Zukunft sollen Aus- und Weiterbildung getrennt werden, weil Weiterbildung näher an Personalentwicklungsfragen liege. Daraus entstünden aber keine größeren Probleme.

35 Zum Hintergrund: ca. 340 Mitarbeiter verfügen über einen Meisterbrief, es existieren jedoch nur etwa 100 Stellen.

### **3.7.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Das Thema Weiterbildung wird in regelmäßigen Treffen (ca. 10 pro Jahr) der Kommission für Aus- und Weiterbildung behandelt. Dieser Kommission gehören die jeweiligen Gruppenleiter der einzelnen Abteilungen, Vertreter der Weiterbildungsabteilung, der Leiter Qualifizierung sowie die beiden Vertreter des Betriebsrats an. Dort werden u.a. die allgemeinen Grundsätze, wie z.B. die Zuordnung der Maßnahmen bzw. größere Qualifizierungsvorhaben, entwickelt und auch das von der Weiterbildungsabteilung konzipierte Weiterbildungsprogramm diskutiert.

Das Weiterbildungsprogramm selbst wird durch die Weiterbildungsabteilung erstellt. Dies geschieht im wesentlichen durch die systematische Erfassung des einmal jährlich von den Bereichen artikulierten Bedarfs. In der Weiterbildungsabteilung gibt es Mitarbeiter mit einem sogenannten *key account* für die einzelnen Bereiche des Unternehmens. Die Details sind durch die Betriebsvereinbarung ergänzende Verfahrensanweisungen geregelt.

Dieses Prozedere hat das früher übliche »Gießkannenprinzip« abgelöst, wobei das Programm angebotsorientiert erstellt wurde. Durch diese Bedarfsorientierung soll eine bessere Auslastung erreicht werden. In Zukunft ist durch die Einführung von SAP R3 von einer weiteren Verbesserung des Weiterbildungscontrollings auszugehen, da zentral erfasst werden kann, wer wann an welcher Maßnahme teilgenommen hat.

Einzelnen Arbeitnehmer können in den jährlichen Mitarbeitergesprächen mit dem Vorgesetzten ihr Weiterbildungspotenzial besprechen und Maßnahmen einfordern. In einzelnen Bereichen, wie z.B. im Warmwalzwerk, hat man eine Kompetenzmatrix anhand derer sich Vorgesetzte und Beschäftigte bei der individuellen Bedarfsermittlung orientieren

### **3.7.6 Besondere Aspekte**

#### ***Erfolgsmessungen von Weiterbildung***

Die Weiterbildungsabteilung versucht im Rahmen des in Entwicklung begriffenen Bildungscontrollingsystems den »Erfolg« von Weiterbildungsmaßnahmen zu messen. Dazu wird allen Teilnehmern und allen Dozenten nach Abschluss der Maßnahme ein Fragebogen zur Zufriedenheit zugestellt. Dabei werden nur überwiegend negative Äußerungen ausgewertet, um eventuelle Schwachstellen bei einzelnen Seminaren identifizieren zu können. Nach vier bis sechs Wochen werden die Vorgesetzten zum betrieblichen Nutzen der Maßnahmen befragt. Auch der Be-

triebsrat macht über die Betreuungsbereiche stichprobenartig Befragungen zur Zufriedenheit der Mitarbeit mit den durchgeführten Maßnahmen. Er ist allerdings nach eigener Aussage nicht an einer eigenen systematischen Erfassung interessiert, da er seine Aufgabe eher in der Kontrolle zum Wohle der Mitarbeiter sieht. Insgesamt scheint hier ein relativ weitreichendes System zur Erfolgsmessung zu existieren, dass aber pragmatisch gehandhabt wird und bislang ohne größere quantitative Erhebungen auskommt.

### ***Qualifizierung der Referenten***

Die Qualität der extern »eingekauften« Referenten wird über langjährige Beziehungen sowie die oben beschriebenen Zufriedenheitsmessungen gewährleistet. Formale Kriterien, wie z.B. Zertifikate von Weiterbildungseinrichtungen, spielen dabei keine entscheidende Rolle. Es herrsche aber die Philosophie vor, nicht unbedingt die teuersten Berater einzukaufen, wie das insbesondere für Managementschulungen in anderen Unternehmen oftmals üblich sei.

### ***Verschiebungen in den Weiterbildungsinhalten***

Durch den Neubau einer wichtigen Produktionsanlage – der Verzinkungsanlage BREGAL 2 – und der flächendeckenden Einführung des Softwaresystems SAP R3 ist ein aktueller zusätzlicher Weiterbildungsbedarf entstanden. Insbesondere die in zweistelliger Millionenhöhe getätigte Investition in SAP R3 hat zu größeren Schulungsaktivitäten in diesem Bereich geführt. Derzeit werden insgesamt 1700 Teilnehmer zu den für ihren Bereich relevanten Modulen (z.B. Human Resources etc.) qualifiziert. Um die entsprechenden Kapazitäten bereitstellen zu können, mussten zusätzliche Computerräume gebaut werden.

Ein anderer Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Initiierung einer neuen Meisterausbildung. Dieser neue Meistertyp soll den Hüttenmeister ablösen. In Zukunft sollen Industriemeister mit der Fachrichtung »xy« ausgebildet werden. Dabei werden Inhalte wie »Sozialkompetenz« und »unternehmerisches Denken« stärker gewichtet. Der Meister wird damit ein umfassender Abteilungsmanager. Insgesamt bedeutet dies eine starke Formalisierung, da es z.B. keine ernannten Meister mehr geben wird.

### ***Weiterbildungsbudget***

Die Qualifizierungsabteilung verfügt als Teil des Verwaltungsbereichs über ein jährliches Budget. Die Gesamtsumme scheint jedoch relativ flexibel zu sein und lässt sich bei entsprechendem betrieblichen Bedarf erhöhen. Außerdem finden



viele der ausschließlich bereichsbezogenen Maßnahmen innerhalb dieses Budgets keinen Niederschlag.

### ***Ko-Investment***

Im Falle der Nord-Stahlwerke GmbH wird Ko-Investition nicht als ein wesentlicher Punkt gesehen. Eine größere Rolle spielt dieses Moment allenfalls bei den Maßnahmen, die dem beruflichen Aufstieg dienen. Inzwischen wurden allerdings früher gezahlte Zuschläge, die aus Schichtarbeit resultieren, weitgehend abgeschafft.

### ***Rücksichtnahme auf die persönliche Situation der Mitarbeiter***

Soweit dies möglich ist, werden individuelle Rahmenbedingungen wie z.B. Wohnort, Schichtarbeit oder Familiensituation bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt.

### ***Zugang zu/Selektivität von Weiterbildung***

Der im Fragebogen angedeutete Zusammenhang zwischen vorhandenem Bildungsniveau und den daraus eventuell resultierenden Ungleichheiten wurde vom Leiter der Weiterbildungsabteilung zurückgewiesen und als eine Art »self-fulfilling-prophecy« bezeichnet. Bei den Nord-Stahlwerken würden gerade diese Personengruppen in besonderem Maße qualifiziert. In Zusammenarbeit mit Berufsschulen werden ca. 15 Personen aus dem an- und ungelerten Bereich umfassend qualifiziert, mit dem Ziel, die Facharbeiterprüfung zum Verfahrensmechaniker zu erwerben. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass heute bei Neueinstellungen der Facharbeiterbrief Voraussetzung ist.

### ***Weiterbildungsmarketing***

Die besondere Bedeutung von Weiterbildung – so die Befragten einhellig – sei im Unternehmen allgemein bekannt, so dass es keine besonderen »Werbemaßnahmen« gebe. Allerdings wird in den üblichen Medien wie der Werkszeitung schon über Qualifizierung berichtet.

### ***Entlohnung***

Die Entlohnungsproblematik im Zusammenhang mit Weiterbildung stellt sich insbesondere durch die Einführung eines neuen und komplexeren Systems der Arbeitsplatzbeschreibung. Dadurch werden bislang stark differenzierte Lohngruppen zu einigen wenigen zusammengefasst. Diese neuen »Pakete« sind hinsichtlich

der dafür notwendigen formalen Kompetenzen beschrieben und mit entsprechender Entlohnung versehen. Damit dies nicht zu Lohneinbußen führt, müssen aus Betriebsratssicht speziell für nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter Schulungen angeboten werden.

### ***Weiterbildung des Betriebsrats***

Die Weiterbildungsaktivitäten des Betriebsratsgremiums werden vom Vertrauenskörperleiter systematisch erfasst und turnusmäßig in Sitzungen vorgetragen. Dabei handelt es sich neben den klassischen gewerkschaftlichen Schulungen auch um interne Maßnahmen, wie z.B. EDV-Schulungen. Daraus abgeleitet, werden Kollegen gelegentlich daran »erinnert«, dass ihre letzte Maßnahme schon einige Zeit her sei.

## **3.8 PETROLEUM AG**

### **Das Wichtigste in Kürze**

Die Vereinbarung wurde 1988 in Gestalt eines Unternehmenstarifvertrages abgeschlossen. Sie regelt das Angebot an die Beschäftigten, die Verkürzung der Arbeitszeit alternativ für Weiterbildung zu nutzen, die persönliche und fachliche Kompetenzen erweitert, ohne aktuell für den Arbeitseinsatz erforderlich zu sein.

Nach dem Wunsch von Arbeitnehmer- wie Arbeitgebervertretern sollte sie durch die Verknüpfung von Arbeitszeitverkürzung und Qualifizierung Vorbildcharakter haben. Dieses Ziel konnte zunächst nicht erreicht werden, da die Hintergründe und genauen Verfahrensregelungen seinerzeit nur unzureichend in die Belegschaft kommuniziert wurden und die Beschäftigten statt mit Enthusiasmus mit Vorbehalten und Distanz reagierten.

Die Betriebsvereinbarung mit ihrem deutlich ko-investiven Charakter war lange Zeit in der Bundesrepublik einmalig. Nach den erwähnten Anlaufschwierigkeiten wurden die Angebote, die finanziell auch gut ausgestattet waren, von vielen Beschäftigten rege genutzt, sehr oft auch aus vorwiegend privatem Interesse. Im Laufe der Zeit ist die Beteiligung dann stark gesunken, verursacht u.a. durch Arbeitsverdichtung sowie eine rigidere Handhabung der Finanzmittel. Mit dieser Entwicklung waren beide Betriebsparteien nicht zufrieden und haben universitäre Weiterbildungsexperten beauftragt, nach Lösungen zu suchen.

Der »Internationalität« des Unternehmens entsprechend, sind viele Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungsstrategien – wie auch die Managementmethoden – angloamerikanischen Ursprungs. Die konzernweiten Stellenausschreibungen beziehen sich i.d.R. auf bestimmte solcher Standards und sind insofern auch für die Beschäftigten der deutschen Petroleum AG maßgebend.

### 3.8.1 Daten und Fakten

Die in Norddeutschland ansässige Petroleum GmbH ist die deutsche Tochtergesellschaft einer britisch-niederländischen Gruppe. Das Energie- und Chemie-Unternehmen ist in den Geschäftsfeldern Mineralöl, Erdgas, Chemie und Erneuerbare Energien tätig. Die Petroleum GmbH betreibt in Deutschland zwei Raffinerien und bestreitet über 10% der gesamten deutschen Raffineriekapazitäten. Das Tankstellennetz ist mit etwas über 1500 Standorten das drittgrößte in Deutschland.

Für das Jahr 2000 weist das Unternehmen einen Umsatz von rund 34 Milliarden Mark aus. Dabei wurden mit leicht ruckläufiger Tendenz 21,7 Mio. Tonnen Mineralölprodukte und 8,4 Mrd. Kubikmeter Erdgas abgesetzt. Der erzielte Jahresüberschuss lag bei 846,8 Mio. DM. Bei der Deutschen Petroleum GmbH sind etwa 2.300 Mitarbeiter beschäftigt, in den Tochter- und Enkelgesellschaften sind es noch einmal ca. 1.500 Beschäftigte.

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren starke Umorganisationsprozesse durchlaufen. Neben einer stärkeren Europäisierung und Internationalisierung der gesamten Geschäftsaktivitäten hat man die bisherige nationalen Strukturen mit einer Spartenorganisation zu einer Matrix verbunden. Dadurch gibt es heute neben den nationalen »Country Chairman« sogenannte »Vice Presidents«, die sich die Verantwortung sach- und fachspezifisch teilen. Weiterbildung und Qualifizierung weitestgehend lokal organisiert; dennoch gibt es zunehmend mehr internationale Entwicklungsprogramme, die lokal umgesetzt werden.

Derzeit befindet sich das Unternehmen in einem Fusionsprozess<sup>36</sup> mit einem anderen großen deutschen Mineralölkonzern. Daher sind die im weiteren getroffenen Aussagen auch nicht automatisch in Zukunft zutreffend, sondern es bleibt abzuwarten, wie sich die Unternehmenskulturen der beiden Fusionspartner zueinander verhalten und was dies für die in dem Tarifvertrag geregelten Fragen bedeutet.

Die Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens beliefen sich im Jahre 2001 auf insgesamt etwa 7 Tage pro Mitarbeiter. Davon entfielen 2,5 Tage auf sogenanntes interfunktionales Training. Damit sind vor allem sogenannte »soft-skills« gemeint, die nicht unmittelbar fachbezogen und arbeitsplatzspezifisch sind. Hierunter fallen beispielsweise Kommunikations- und Führungskräfte trainings. Hiervon wurden 1,45 Tage über die AZV-Regelungen, um die es im weiteren gehen soll, erbracht. Das Unternehmen verfügt über ein spezielles Schulungszentrum, in dem ein großer Teil dieser interfunktionalen Trainings durchgeführt wird.

36 Dieser Fusionsprozess ist mittlerweile abgeschlossen.

### **3.8.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarungen**

Bei den Regelungen zur Weiterbildung bei der Petroleum GmbH handelt es sich um eine 1988 getroffene Vereinbarung zwischen der Arbeitgeberseite und der zuständigen Gewerkschaft IG BCE (damals noch ohne die IG Bergbau). Dieser Haustarifvertrag ist eine Ergänzung des ein Jahr zuvor abgeschlossenen Entgelttarifvertrags und bildet die Basis für ein »Programm zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter der Deutschen Petroleum Aktiengesellschaft«, das damals als »Pilotprojekt« bezeichnet wurde. In den ersten Passagen des Vertragstextes wird insbesondere auf die hohe Bedeutung des individuellen Weiterbildungsengagements hingewiesen. Hier klingen schon ansatzweise die heute mit dem Konzept des Lebenslangen Lernens verbundenen Begrifflichkeiten durch.

Anlass war die damals anstehende Verkürzung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit auf 38 bzw. 37,5 Stunden, die über ein gemeinsames »Investment« des Unternehmens und der Beschäftigten in Weiterbildung aufgefangen werden sollte. Vor dem Hintergrund bestehender Arbeitszeitkontenregelungen und damit zusammenhängender Instrumente wie Arbeitszeitverkürzung (AZV), Zusatzfreischichten (ZFS) oder Überstunden investieren die Mitarbeiter den durch Mehrarbeit erworbenen Anspruch auf Freizeitausgleich in Qualifizierungsmaßnahmen (Punkt 2). Dies geschieht auf freiwilliger Basis. Das Weiterbildungsprogramm wird einmal jährlich von der Abteilung Weiterbildung unter Hinzuziehung des Gesamtbetriebsrats erörtert.

### **3.8.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Der noch in den 80er Jahren getroffene Tarifvertrag zwischen der damaligen IG Chemie und der Petroleum GmbH entstand im Prinzip aus zwei unterschiedlichen Zusammenhängen, die jedoch aufgrund eines ausgeprägten Vertrauensverhältnisses zwischen den verantwortlichen Gewerkschaftern und Arbeitgebervertretern miteinander verknüpft werden konnten.

Zum einen ergab sich aus der oben bereits erwähnten Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit ein Regelungsbedarf, der sowohl die Interessen der Beschäftigten als auch des Unternehmens berücksichtigte. Es ging darum, den Freizeitausgleich so zu gestalten, dass er einerseits relativ kostenneutral für das Unternehmen gestaltet werden konnte und andererseits auch die Beschäftigten etwas von dieser Regelung hatten.

Seitens der damaligen Verhandlungsführer bestand der Anspruch, mit dieser Regelung eine programmatistische und wegweisende Vereinbarung abzuschließen, mit

der die Deutsche Petroleum GmbH in diesem Feld eine Vorreiterrolle einnimmt und die als gewerkschaftspolitisches »Leuchtturmprojekt« dienen konnte. Noch heute wird dieser Tarifvertrags als Beispiel für kooperative Lösungen in Sachen Qualifizierung und Weiterbildung erwähnt. Zwar konnte sich dieses Beispiel nicht auf breiter Front durchsetzen, doch nutzten in jüngster Zeit einige betriebliche und tarifliche Vereinbarungen ähnliche Elemente der Ko-Investition in Weiterbildung, so der Qualifizierungstarifvertrag in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie (2001) und das »5000 x 5000«-Modell der Volkswagen AG (ebenefalls 2001).

Man kann also feststellen, dass die Gründe für das Zustandekommen des Tarifvertrages eher in einem übergeordneten Zusammenhang zu sehen sind und Betriebsräte bzw. Personalverantwortliche zwar bei der Umsetzung und der konkreten Gestaltung beteiligt waren, aber der Impuls auf einer höheren Ebene (u.a. Gewerkschaftsspitze IGBE) gegeben wurde.

Nach dem Abschluss der Vereinbarung kam es allerdings zu einigen Anlaufschwierigkeiten auf Seiten der Mitarbeiter. Aufgrund der politischen Brisanz und weitreichenden Bedeutung hätten Betriebsräte und Management die Hintergründe der damaligen Arbeitszeitverkürzungsregelungen besser in die Belegschaft kommunizieren müssen. Dies geschah jedoch aus Zeitmangel nicht in ausreichendem Maße. So stellt es sich jedenfalls dem Betriebsrat aus heutiger Sicht dar. Somit entstand auf Seiten der Mitarbeiter die Befürchtung, dass die Regelung zur Arbeitszeitverkürzung vollständig in Qualifizierungsmaßnahmen aufgehen würde und eine Nichtteilnahme zu persönlichen Nachteilen führen könnte.

### **3.8.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Die Bedeutung dieses Tarifvertrags hat aufgrund seines Modellcharakters sicherlich zwei verschiedene Dimensionen. Auf der einen Seite waren diese Regelungen aufgrund ihres ko-investiven Charakters in Deutschland lange Zeit weitgehend einmalig und hatten daher auch im Unternehmen eine große, wenn auch vielleicht eher symbolische Bedeutung. Gerade Betriebsrat und Personalverantwortliche sehen in dieser Vereinbarung ein gemeinsames Gut, das es zu schützen gilt. Auf der anderen Seite bargen diese Regelungen auf der betrieblichen Ebene aber auch Probleme, da zum Beispiel eine klare Abgrenzung zwischen den übergreifenden Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung (AZV) und arbeitsplatzrelevanten Schulungen zu ziehen war.

Anfangs war nach Aussage der Vertreterin der Personalabteilung ein regelrechter Nachfrageboom bei den AZV-Maßnahmen zu verspüren. Viele Mitarbeiter haben die Möglichkeit genutzt, aus dem Angebot an Seminaren auszuwählen, die auch gewissen privaten bzw. nicht unmittelbar arbeitsplatzbezogenen Interessen entsprachen. Das Highlight war zu dieser Zeit der PC-Führerschein. Das Unternehmen sponserte sogar bei privater Anschaffung von Personalcomputern 50% der Kosten. Andere in diesem Rahmen angebotene Seminare waren z.B. Schweißerlehrgänge. Die Kosten der AZV-Maßnahmen wurden damals zentral von der Personalabteilung übernommen. Dazu stand dem damaligen Personalverantwortlichen ein globales Budget im einstelligen Millionenbereich zur Verfügung.

Im Laufe der Jahre ist die Teilnahme an Maßnahmen aus dem AZV-Tarifvertrag deutlich zurückgegangen. Insbesondere Beschäftigte der Produktion, für die dieser Tarifvertrag einmal hauptsächlich abgeschlossen wurde, haben vermindert davon Gebrauch gemacht. Der Tarifvertrag hat damit gegenüber anderen Trainingsmaßnahmen im Unternehmen an praktischer Bedeutung verloren. Die Gründe hierfür liegen in zwei Bereichen.

Zum einen hat dies strukturelle Gründe, da man die Kosten inzwischen arbeitsplatzbezogen auf Kostenstellen einbucht, die damit im operativen Geschäft mit anderen Investitionen konkurrieren. Vorgesetzte sind somit eher zurückhaltend hier viel Geld zu verausgaben, das dann an anderer Stelle wieder fehlt. Auf der anderen Seite hat die hohe Arbeitsverdichtung, die in den letzten Jahren aufgrund von Personalabbau und Rationalisierungen stattgefunden hat, dazu geführt, dass viele Mitarbeiter nicht bereit sind, weitere Ressourcen – sprich Zeit – zu investieren.

Um hier Abhilfe zu schaffen, hat man von Unternehmensseite und Betriebsrat Weiterbildungsexperten der Universität Hamburg beauftragt, diese Probleme näher zu untersuchen und mögliche Lösungsansätze zu entwickeln. Inzwischen steigen die Teilnahmen an AZV-Maßnahmen wieder. Dies hat man durch die Konkretisierung bestimmter Regeln und die gezielte Bewerbung des Weiterbildungsprogramms erreicht. Neueinstellungen werden z.B. besonders auf die umfangreichen Qualifizierungsmöglichkeiten hingewiesen, um hier gleich ein Bewusstsein für interfunktionale Weiterbildung zu schaffen.

### **3.8.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmierstellung**

Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und die anschließende Programmierung läuft auf unterschiedlichen Ebenen ab, wird aber zentral von der verantwortlichen Leiterin organisiert. Die Personalabteilung ist im Zuge der Rationalisie-

rungen verschlankt worden und von Abteilungsgröße auf Stabsstellengröße herabgestuft worden und verfügt damit nicht über die Kapazitäten für aufwendige systematische Bedarfsermittlungen.

Zum einen finden jährliche Treffen von Personalabteilung und Betriebsrat statt, auf denen eher übergreifende strategische Fragen diskutiert werden. Bei akuten Problemen werden kurzfristige Treffen einberufen, um geeignete Lösungen zu finden. Ein Beispiel hierfür sind kurzfristige Absagen, die häufig zu einem Ausfallen der Kurse führen.

Zusätzlich absolviert die Verantwortliche eine »Tour« durch die Standorte und versucht durch Gespräche mit den dortigen Managementteams sich ein Bild zu verschaffen, in welchen Bereichen gerade besonderer Bedarf besteht. Eher stichprobenartig werden auch kleinere Befragungen durchgeführt. Zusätzlich werden die Beurteilungsbogen ausgewertet, die von den Teilnehmern nach Schulungsmaßnahmen ausgefüllt werden.

### **3.8.6 Besondere Aspekte**

#### ***Einflüsse internationaler Managementmethoden***

Aufgrund des internationalen Charakters des Konzerns wird auch der Bereich Personalführung und –entwicklung von angloamerikanisch geprägten Managementmethoden und Personalentwicklungsinstrumenten beeinflusst, wie z.B. Feedback-Verfahren, Zielvereinbarungssysteme oder auch Konzepten wie »Managing Diversity«. Im Konzern existiert im Prinzip ein einheitlicher Katalog solcher Systeme. Dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen, da im gesamten Konzern auch ein einheitliches Stellenbeschreibungssystem und eine weltweite Ausschreibung von freien Stellen stattfindet, die auch auf einem bestimmten Qualifikationsniveau aufbauen.

In diesem Zusammenhang weisen die mit Personalfragen betrauten Personen auf die besonderen Bedingungen hin, denen an deutschen Standorten der gesamte Bereich Personal unterliegt, da viele Fragen mitbestimmungspflichtig sind und erst hinsichtlich dieser Besonderheiten – z.B. Datenschutz – angepasst werden muss.

#### ***Selektivität von Qualifizierungsmaßnahmen***

Neben Beschäftigten in der Produktion, die in Schichtarbeit arbeiten und daher schon aus strukturellen Gründen nicht immer in gleicher Weise wie andere von bestimmten Maßnahmen erreicht werden, fallen auf der anderen Seite auch höhere



Führungskräfte aus dem Programm heraus, weil diese aufgrund des internationalen Charakters des Unternehmens auf externe Managementtrainer zurückgreifen oder internationale Kurse besuchen.

### ***Bewerbung von Weiterbildungsmaßnahmen***

Auch als Reaktion auf die gesunkene Nachfrage der AZV-Maßnahmen wird heute intensiv für das AZV-Weiterbildungsprogramm geworben. Dies geschieht über mehrere Kanäle. Da jeder Mitarbeiter über eine eigene E-Mail-Adresse und Intranet-Zugang verfügt, wird auch auf dem elektronischen Weg geworben. Dies wird ergänzt durch Broschüren und die klassische Form »Schwarzes Brett«.

### ***Weiterentwicklungen im Bereich Qualifizierung***

Da auch bei der Petroleum GmbH die besondere Bedeutung der Führungskräfte für die Potentialentwicklung der Mitarbeiter erkannt worden ist, versucht man hier mit verschiedenen Feedback-Instrumenten eine Verbesserung der gegenseitigen Wahrnehmung zu erzielen. Diese werden auch durch betriebliche Vereinbarungen geregelt.

### ***Rolle des Betriebsrats***

Der Betriebsrat und auch der Vertrauensleutkörper erfüllt im Feld Weiterbildung und Qualifizierung durchaus eine wichtige Aufgabe, auch wenn er selbst nicht wirklich konzeptionell in Erscheinung tritt. Neben der klassischen Kontrollfunktion zur Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen kommt die Rolle im Konfliktfall zwischen Beschäftigtem und Vorgesetzten gemeinsam mit der Personalverantwortlichen zu vermitteln. Außerdem sind beide Organe auch gerade unter den gewerblich-technischen Mitarbeitern eine Art Multiplikator, der immer wieder zur Teilnahme anmahnt.

### 3.9 KOMMTEL GMBH

#### Das Wichtigste in Kürze

Die Betriebsvereinbarung in diesem Systemhaus für Informationstechnologie und Telekommunikation aus dem Jahre 1995 regelt das jährliche Personalentwicklungsgespräch, die individuelle Vereinbarung von Weiterbildungsmaßnahmen, die individuellen Zeitbeiträge der Beschäftigten für Weiterbildung und das Verfahren der Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Bildungsplanung.

Die Vereinbarung hat den Anspruch, der in der IT-Branche notwendigen Anpassung der Qualifikationen gerecht zu werden. Weiterbildungserfordernisse sollen von Vorgesetzten und Beschäftigten gemeinsam identifiziert und festgelegt werden, wobei beide Vorschlagsrecht haben. Eine Ablehnung der von Beschäftigten eingebrachten Vorschläge muss der Vorgesetzte begründen. Die Betriebsvereinbarung nimmt die Beschäftigten in die Pflicht, sich um die Erhaltung und Anpassung ihrer Qualifikationen zu bemühen.

Neben der Betriebsvereinbarung gilt ein 1998 abgeschlossener Tarifvertrag, der für persönliche Qualifizierungsmaßnahmen, die über den aktuellen betrieblichen Bedarf hinaus gehen, einen jährlichen Mindestanspruch der Beschäftigten auf fünf Arbeitstage festschreibt; der Anspruch kann auf fünf Jahre gebündelt werden. Die Kosten dieser Art Weiterbildung in Zeit und Geld teilen sich Beschäftigte und Unternehmen.

Aus der zuletzt außerordentlichen Dynamik und Arbeitsbelastung in der Branche resultieren zwei gravierende Probleme: zwar werde notwendigerweise permanent weitergebildet, da man nur mit gut qualifizierten Beschäftigten am Markt erfolgreich sein kann, aber durch diesen operativen Handlungsdruck sei man bislang nicht dazu gekommen, ein funktionierendes Reporting/Controlling aufzubauen. Hinzu kommt, dass bislang nur wenige Beschäftigte die ihnen zustehenden Qualifizierungstage nutzen konnten – die meisten mussten sie notwendigerweise »ansparen« und werden sie in naher Zukunft vor Ablauf der Fünfjahresfrist einzulösen versuchen.

Bei Kommтел gibt es kein gedrucktes oder sonst wie einsehbares Weiterbildungsprogramm; die Qualifizierungsmaßnahmen selbst werden zum größten Teil von zwei konzerninternen Anbietern durchgeführt.

Ko-Investment ist bei Kommтел durchaus üblich, darüber kommt es aber kaum zu Auseinandersetzungen; dazu trägt offenbar die Verfahrensweise bei, dass die Betriebsvereinbarung mehr oder weniger »individuelle« Verhandlungen zwischen Vorgesetztem und Beschäftigten vorsieht.

### **3.9.1 Daten und Fakten**

Die Kommtel GmbH ist aus der Zusammenlegung verschiedener Tochtergesellschaften und Einheiten eines großen deutschen Telekommunikationskonzerns entstanden und bildet neben Internet, Mobilfunk und Festnetz die vierte Säule innerhalb des Konzerns. Nach dem operativen Start am 1. Februar 2001 ist Kommtel damit das zweitgrößte Systemhaus Europas für Informationstechnologie (IT) und Telekommunikation (TK). Die Kernaktivitäten des Unternehmens bestehen in der Erstellung individueller IT- und TK- sowie e-Business-Systemlösungen für Konzerne und Behörden. In der Telekommunikationssparte sind insgesamt ca. 40.000 Mitarbeiter beschäftigt, die im Jahre 2000 einen Pro-forma-Umsatz von ca. 11 Mrd. € erwirtschaftet haben. Schwerpunkte der Arbeit (in der Betriebsstätte Leinfelden, ca. 2400 Beschäftigte) sind IT-Outsourcing (Rechenzentrumsbetrieb), Systemlösungen (Umstellung der Verwaltung des Landes Baden-Württemberg) und Entwicklung und Einführung von neuen Gehaltssystemen. Hauptkunden sind ein großes Automobil- und Telekommunikationsunternehmen sowie ein Bundesland. Gegenwärtig erfolgen permanent Veränderungen der Unternehmensstruktur, in der erster Linie als »Anpassungen an die Markterfordernisse«.

### **3.9.2 Zentrale Regelungen der Betriebsvereinbarungen**

Die seinerzeit noch für das zu einem anderen Konzern gehörende Unternehmen abgeschlossene Konzernbetriebsvereinbarung »Bildungsmaßnahmen im xy Systemhaus« vom 10.4.1995 ist weiterhin gültig. Sie soll – so die Präambel – den besonderen Anforderungen an Anpassungsqualifizierungen in der IT-Branche gerecht werden. Wie auch in einigen anderen Vereinbarungen direkt oder indirekt angesprochen, kommt den Vorgesetzten in dieser Abmachung bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs eine besondere Rolle zu. Sie sollen durch individuelle, »mindestens einmal« jährliche Personalentwicklungs- und Bildungsgespräche in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern entsprechende Bildungsmaßnahmen<sup>37</sup> festlegen (Punkt 4.1), wobei der Vorgesetzte »vom Mitarbeiter eingebrachte Vorschläge« prüft und – sofern nicht umsetzbar – die »Ablehnung von Vorschlägen begründet«.

Die »Verantwortung und Mitwirkung des Mitarbeiter« ist in Punkt 5 geregelt, in dem es heißt, dass es »auch dem Mitarbeiter obliegt, für die Erhaltung und Anpassung seiner beruflichen Qualifikation Sorge zu tragen«. Den meisten Raum

37 Die Verwendung der Begriffe »Bildungs- bzw. »Qualifikationsmaßnahme« ist nicht einheitlich und eher verwirrend.

nimmt in der Vereinbarung Punkt 7 ein, der den »Zeitaufwand für Bildungsmaßnahmen« regelt. Der Grundsatz, dass der Arbeitgeber »den Zeitaufwand für die Bildungsmaßnahmen, soweit diese für das aktuelle Aufgabengebiet erforderlich sind« trägt, wird anschließend dahingehend relativiert, dass auch »ein Freizeitbeitrag geleistet werden kann, der die Interessen des Unternehmens und des Mitarbeiters angemessen berücksichtigt. Einzelheiten hierzu werden je Bildungsveranstaltung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten schriftlich vereinbart. Über diese Vereinbarung wird der zuständige Betriebsrat umgehend informiert (vor Antritt der Bildungsmaßnahme).«

Hinsichtlich des Umfangs des »Freizeitbeitrages« wird erläutert, dass dieser »umso größer« ist, »je weiter der Inhalt der Qualifizierungsmaßnahme über das aktuelle Aufgabengebiet bzw. die konkret geplante Aufgabenstellung hinausgeht«. Weiterhin ist ein Klärungsverfahren für Fälle festgelegt, in denen es zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nicht zu einer »Einigung über den Umfang des Freizeitbeitrages« kommt: zunächst soll dieser dann »im Einvernehmen mit dem zuständigen Betriebsrat festgelegt« werden. Scheitert auch dieser Versuch, »steht es dem Mitarbeiter und dem Arbeitgeber frei, von der Durchführung der Bildungsmaßnahme in diesem Einzelfall Abstand zu nehmen«. Über die Entwicklung der Freizeitbeiträge werde »der örtliche Betriebsrat auf Wunsch vierteljährlich« informiert. Die Vereinbarung sieht außerdem bei »besonders teuren Bildungsmaßnahmen« vor deren Antritt den Abschluss einer einzelfallbezogenen Rückzahlungsvereinbarung »für den Fall des Ausscheidens« aus dem Konzern bzw. »der schuldhaften Nichtteilnahme bzw. des schuldhaften Abbruchs der Teilnahme« vor.

Neben dieser KBV ist seit dem 1.1.1999 der »Ergänzungstarifvertrag für Beschäftigte von xy-Unternehmen« in Kraft, der in seinem fünften Teil (§ 7 Qualifizierung) Fragen der Qualifizierung regelt. Hier (§ 7.4) wird unterschieden in Bildungsmaßnahmen der »Kategorie 1« (»Bildungsmaßnahmen, die für die Erfüllung der aktuellen und geplanten Aufgaben erforderlich sind und vorrangig den Charakter einer Einarbeitung in neue Projekte haben oder unternehmensspezifische Arbeits- und Vorgehensweisen, Systeme oder Prozesse betreffen«, d.h.: Arbeitgeber trägt Kosten und Zeitaufwand) sowie der »Kategorie 2« (»Sonstige Qualifizierungsmaßnahmen«, d.h., Arbeitgeber trägt Kosten, Zeitaufwand wird zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geteilt). Für Maßnahmen der Kategorie 2 »haben die Beschäftigten einen jährlichen Mindestanspruch von 5 Arbeitstagen. Der Anspruch kann auf fünf Jahre gebündelt werden«.

### **3.9.3 Anlass und Gründe für den Abschluss der Betriebsvereinbarung**

Die Initiative zum Abschluss der Betriebsvereinbarung ging vom Betriebsrat aus. Dieser sah sich nach der Einführung von »Leistungs«- bzw. »Zielvereinbarungen« (die Einfluss auf die Qualifizierungsplanung haben) im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zum Handeln veranlasst. Absehbar war auch – sowohl durch die technologische Dynamik der Branche als auch durch den Umstand, dass über eine lange Zeit massiv »Quereinsteiger« ins Unternehmen gekommen waren – in naher Zukunft in größerem Umfang Qualifizierungsnotwendigkeiten entstehen würden.

Zudem wollte man seitens des Betriebsrates – gerade auch hinsichtlich der innerbetrieblichen Karriereplanung – mehr Chancengleichheit verwirklichen. Früher habe »das Unternehmen sich seine Leute ausgesucht und entsprechend gefördert«, nun sei es so, dass beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die jeweiligen Wünsche (eher) gleichberechtigt formulieren und – im Idealfall – verwirklichen können. Natürlich könne man an der Tatsache, dass letztlich eine Selektion stattfinden müsse, nichts ändern. Wichtig sei auch, dass sich der Fokus mehr und mehr verschiebe von Einzelmaßnahmen hin zur Förderung eines umfassenden, ganzheitlichen Verständnisses des Prozesses: »Mit dem Wissen der Beschäftigten verdienen wir unser Geld, daher müssen wir die Prozesse beherrschen«.

### **3.9.4 Bedeutung der Betriebsvereinbarung im betrieblichen Alltag**

Die Bedeutung der Vereinbarung für den betrieblichen Alltag wird als hoch eingeschätzt, vor allem hinsichtlich folgender Punkte:

- Die aktuelle Entwicklung des Unternehmens führt immer wieder zu »Personalüberhang«; die betroffenen Beschäftigten müssen für neue Aufgaben weiterentwickelt werden. Teil der Unternehmensphilosophie ist es, Stellen innerbetrieblich zu besetzen und »nicht immer neue Leute vom Markt zu holen«.
- Viele der im Unternehmen ausgebildeten jüngeren Arbeitnehmer suchen – eher »aus intrinsischer Motivation als unter Karriere Gesichtspunkten« – nach Möglichkeiten, ihre Qualifikationen zu erhalten bzw. zu erweitern.
- Fragen des (Ko-)Investments spielen zunehmend eine Rolle. Hierbei sind auch die »unterschiedlichen Kulturen« der Ursprungsbelegschaften von Bedeutung. Auch wenn offensichtlich bzw. spürbar ist, dass das Unternehmen Weiterbildung viel Bedeutung beimisst und fördert, so fehlt es doch an einem entsprechenden Reporting, es sei – in Schulnoten ausgedrückt – »mangelhaft minus«. Um es auf den Punkt zu bringen: es wird zwar viel getan, dies aber nicht aufbereitet und do-

kumentiert. Dem Anschein nach ist dieses Manko auf die aktuellen Umstände zurückzuführen (»das Management steht zeitlich unter Druck«); die Aufbereitung des Getanen wird (derzeit noch) nachrangig behandelt bzw. findet nicht statt.

Probleme könnten in Zukunft daraus resultieren, dass gemäß dem Qualifizierungspassus im Ergänzungstarifvertrag jede/r Beschäftigte einen Mindestanspruch von fünf Tagen auf »sonstige Qualifizierungsmaßnahmen« hat, die zudem noch für 5 Jahre gebündelt werden können. Nach Einschätzung des Betriebsrats haben bislang nur wenige Beschäftigte davon Gebrauch gemacht, sei es aus mangelnder Kenntnis dieser Möglichkeit, sei es, weil derzeit den meisten Beschäftigten »die Arbeit bis zum Hals« stehe. Dieser Umstand könnte bereits in Kürze erhebliche Probleme hervorrufen, wenn nämlich von den Beschäftigten dieser Anspruch in großem Umfang (zahlenmäßig und rückwirkend) geltend gemacht würde (»die Konten sind bald voll«).

### **3.9.5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -programmerstellung**

Die Bedarfsermittlung findet im Rahmen der Mitarbeitergespräche statt. Im Regelfall hat ein Vorgesetzter zwischen sieben und 11 Mitarbeiter, mit denen er solche Gespräche führt. Das Gespräch dauert ca. zwei Stunden und gliedert sich in die Punkte »Leistungsbilanz«, »Zielvereinbarung« und »Bildungsplanung«. Zu letzterer hat sowohl der Vorgesetzte als auch der Arbeitnehmer Vorschlagsmöglichkeiten. Das Vorgehen bei unterschiedlichen Auffassungen über die Notwendigkeit der individuellen Maßnahmen ist geregelt (s.o.). Ein gedrucktes oder in sonstiger Form einsehbares Programm im konventionellen Sinn gibt es nicht. Die Durchführung der Maßnahmen geschieht vorrangig durch die beiden internen Anbieter (beide bieten ihre Produkte/Dienstleistungen auch auf dem externen Markt an), gelegentlich aber auch durch andere Weiterbildungsträger.

### **3.9.6 Besondere Aspekte**

#### ***Erfolgsmessung von Weiterbildung/Budget***

Zu diesem Aspekt können angesichts des fehlenden Controlling/Reporting keine fundierten Angaben gemacht werden. Nach Erfahrung des Betriebsrats herrscht bei den Beschäftigten Zufriedenheit mit der Qualität der Maßnahmen vor. Der Betriebsrat will die Entwicklung in diesem Jahr noch abwarten und dann ggf. reagieren. Das Budget indirekt betreffend, ist folgende Bemerkung des Betriebsrates interessant: »Hier im Schwabenland lautet ein wichtiger Grundsatz: ›Cash in die

Täsch«. Wenn wegen Weiterbildungsmaßnahmen Überstunden entstehen – und das geschieht relativ oft – laufen diese zunächst auf ein Zeitkonto. Da wir gegenwärtig keine Möglichkeiten haben, dieses Konto auszugleichen, werden diese Mehrstunden letztlich dann nach drei Monaten bar ausgezahlt«.

### ***Weiterbildungsmarketing***

Der Betriebsrat hat sich zum Promoter dieser Aufgabe gemacht. Er hat spezielle Betriebsversammlungen zum Thema »Qualifizierung« organisiert bzw. plant weitere. In jedem Fall sei aber auch die Bedeutung, die das Unternehmen dem Thema zumisst und die Tatsache, dass das Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes Weiterbildung »lebt«, das beste Marketing.

### ***Selektivität/Zugang zu Weiterbildung/neue Ausbildung***

Zwar geben die schriftlichen Unterlagen keine expliziten Anhaltspunkte darauf, dass dieses Thema besonders behandelt würde, aber die Gründe, die den Betriebsrat zur Initiierung der Vereinbarung gebracht haben, deuten darauf, dass man sich dieses Problems bewusst war/ist: mit der Vereinbarung zur Weiterbildung sollte u.a. erreicht werden, dass vorab seitens des Managements eine Auswahl über zu fördernde Beschäftigte getroffen wird, sondern dass Weiterbildung zunächst prinzipiell jedem offen steht. Wichtig scheint es dem Unternehmen überdies auch zu sein, Beschäftigte ohne zertifizierten Abschluss die Möglichkeit zu geben, einen solchen zu erlangen. Der Betriebsrat ist auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats zudem mit der Unternehmensführung »in guten Gesprächen«, hinsichtlich der Weiterqualifizierung der IT-Berufe neue Wege zu gehen und über andere Instanzen (BITCOM) »Qualifikationen Stück für Stück anzupassen« bzw. an der sinnvollen Weiterentwicklung von entsprechenden Berufsbildern aktiv mitzuwirken. Man strebe damit u.a. geregelte Berufsbilder mit (europäisch) anerkannten Abschlüssen an.

### ***(Ko-)Investment***

Der Betriebsrat geht davon aus, dass in vielen Fällen die Beschäftigten sich mit einer Einordnung von Maßnahmen in die »Kategorie 2« (s.o.) abfinden. In dieser Hinsicht gebe es noch erhebliche Meinungsunterschiede zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung, die sich »deswegen gerne streiten würde«, allerdings komme es äußerst selten zu »Präzedenzfällen«, die Beschäftigten seien »zu zahm«. Insgesamt liegt wohl eine Schwäche der Vereinbarung bzw. des Ergänzungstarifvertrags in der vorgesehenen Vorgehensweise, nämlich dass die Bedarfs-

ermittlung zwischen Vorgesetztem und Beschäftigten ausgehandelt wird und hier nur in besonders eklatanten Fällen die Unterstützung des Betriebsrats eingefordert wird. Eine weitere Erklärung für die nach Ansicht des Betriebsrates noch mangelnd ausgeprägte Sensibilität der Beschäftigten für ihre Weiterbildungsrechte bzw. -ansprüche könnte sein, dass andere Gegenstände des Ergänzungstarifvertrages heikler und damit zunächst prioritär waren.



- Fels, Gerhard/Heinze, Rolf G./Pfarr, Heide/Schmid, Günther/Streeck, Wolfgang: »Gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung – Bericht der Benchmarking-Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit«. 2000 [http://www.bundesregierung.de/Anlage10598/Bericht\\_der\\_Benchmarking-Gruppe.pdf](http://www.bundesregierung.de/Anlage10598/Bericht_der_Benchmarking-Gruppe.pdf).
- Grollmann, Philipp/Kruse, Wilfried/Rauner, Felix »Zwischenergebnisse der deutschen Teilstudie des Projekts Szenarien für die berufliche Aus- und Weiterbildung«, Bremen/Dortmund 2000.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): »Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation«, Düsseldorf 2000.
- Heidemann, Winfried: »Bausteine für lebenslanges Lernen«, in: Die Mitbestimmung 10/01, S. 58 f.
- Heidemann, Winfried: »Weiterbildung in Deutschland – Daten und Fakten«, HBS Arbeitspapier 36, Düsseldorf 2001.
- Heidemann, Winfried (unter Mitarbeit vom Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leitretter, Matthias Müller und Susanne Gesa Müller): »Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen – Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen«, Düsseldorf 2000.
- Heidemann, Winfried: »Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Betriebliche Weiterbildung – Analyse und Handlungsempfehlungen«, Düsseldorf 1999.
- Huber, Berthold/Hoffmann, Jörg: »Der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs«, in: WSI-Mitteilungen 7/01.
- Kühnlein, Gertrud »Neue Typen betrieblicher Weiterbildung – Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte«, Düsseldorf 1999.
- Nuber, Ursula: »Coach statt Couch«, in: Psychologie heute, Heft 4, April 2002 (29. Jahrgang), S. 38 f.



**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Gruppenarbeit</b>	6,14	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Flexible Arbeitszeit</b>	6,65	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leitretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Betrieblicher Umweltschutz</b>	6,65	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Beschäftigungssicherung</b>	6,14	13008	3-928204-80-7
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Betriebliche Weiterbildung</b>	7,16	13013	3-928204-86-6
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	8,18	13014	3-928204-97-4
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Telearbeit</b>	8,18	13031	3-935145-01-2
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen</b> <b>Outsourcing</b>	8,18	13037	3-935145-08-X
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen</b> <b>Vocational Skills and Qualifications</b>	8,18	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	8,18	13041	3-935145-12-8
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	8,18	13042	3-935145-13-6

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
45	Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b>	<b>8,18</b>	<b>13045</b>	<b>3-935145-17-9</b>
47	Hartmut Klein-Schneider <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung</b>	<b>8,18</b>	<b>13047</b>	<b>3-935145-19-5</b>
61	Renate Büttner/Johannes Kirsch <b>Bündnisse für Arbeit im Betrieb</b>	<b>11,00</b>	<b>13061</b>	<b>3-935145-35-7</b>

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40  
E-Mail: mail@setzkasten.de

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (VWSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten, und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 





