

Heidemann, Winfried (Ed.)

Working Paper

Lebenslanges Lernen im Betrieb: Neuere Praxisbeispiele

Arbeitspapier, No. 153

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Heidemann, Winfried (Ed.) (2010) : Lebenslanges Lernen im Betrieb: Neuere Praxisbeispiele, Arbeitspapier, No. 153, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116611>

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.

Winfried Heidemann (Hrsg.)

Lebenslanges Lernen im Betrieb
Neuere Praxisbeispiele

Arbeitspapier 153

Lebenslanges Lernen im Betrieb Neuere Praxisbeispiele

Winfried Heidemann (Hrsg.)

Die Fallstudien wurden erstellt durch die Mitglieder des Netzwerks Qualifizierungsberatung in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung:

Dr. Gerd Busse, het bureau, Dortmund, Arbeitsfelder: berufliche Bildung und Arbeitsmarkt, insbesondere im deutsch-niederländischen Kontext, Kontakt: gerd.busse@het-bureau.eu.

Johannes Koch betreibt das Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung, Berlin, das Modellversuche in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung organisiert und betriebliche Prozesse des E-Learning und Wissensmanagement begleitet.

Barbara Lux ist Geschäftsführerin von LuxConsulting. Sie ist als Beraterin, Coach, Trainerin und Projektmanagerin für Unternehmen, Personen und Organisationen der Politik und Wirtschaft seit 1980 in Norddeutschland tätig, www.lux-consulting.com.

Detlef Ullenboom, Bochum, Studium der Publizistik, Politik und Geschichte (M.A.); Freier Journalist (Schwerpunkte „Arbeitsmarkt“ und „Weiterbildung“) und verantwortlicher Redakteur der Zeitschrift „Sozial Extra – Zeitschrift für Soziale Arbeit“, www.sozialextra.de.

Dr. Winfried Heidemann leitet das Referat Qualifikation in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Wir danken den betrieblichen Gesprächspartnern für ihre Bereitschaft, die Informationen für die Fallstudien zu geben. Ohne sie wären die Darstellungen betrieblicher Praxis nicht möglich gewesen.

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-171
Fax: (02 11) 77 78-4-171
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

Redaktion: Dr. Winfried Heidemann, Ute Lammert, Abteilung Mitbestimmungsförderung
Best.-Nr.: 11153
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Februar 2010
€ 18,00

Inhaltsverzeichnis

1	Winfried Heidemann	
	Einleitung: Lebenslanges Lernen – Neuere Praxisbeispiele	5
2	Fallstudien	17
	Gerd Busse	
	Werkerqualifizierung bei der Armstrong DLW AG	19
	Barbara Lux	
	Personalentwicklung bei der HOLCIM AG	23
	Gerd Busse	
	Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung bei der Büsing & Fasch GmbH & Co. KG	31
	Johannes Koch	
	E-Learning im Werk Grevenbroich der Hydro-Aluminium Deutschland GmbH	37
	Barbara Lux	
	Kurzarbeit und Weiterbildung bei der Schott AG	43
	Gerd Busse	
	Qualifizierung in Kurzarbeit bei ArcelorMittal Bremen	51
	Detlef Ullenboom	
	Betriebsvereinbarung „Arbeitszeit- und Lernzeitkonten“ bei der START Zeitarbeit NRW GmbH	59
	Detlef Ullenboom	
	Lernzeitkonten bei der Stadtwerke Dinslaken GmbH	63
	Detlef Ullenboom	
	„Lerngeld“: Bildungs- und Qualifizierungsschecks in der (betrieblichen) Weiterbildung	67
	Johannes Koch	
	Berufsschule virtuell – Unterricht durch Teleteaching bei der Deutschen Telekom AG	75
	Gerd Busse	
	Europäisierung der Berufsbildung: Das Projekt EuroB bei VW	83
	Gerd Busse	
	Der Modellversuch Move pro Europe bei EADS	93
	Gerd Busse	
	Duales Studium bei der Volkswagen AG in Baunatal	101
	Über die Hans Böckler-Stiftung	107

1 Einleitung

Winfried Heidemann

- I. Vorbemerkung**
- II. Daten zur betrieblichen Weiterbildung**
- III. Weiterbildungskurse, nicht formale und informelle Weiterbildung**
- IV. Ressourcen für Lebensbegleitendes Lernen**
- V. Reorganisation betrieblichen Lernens**
- VI. Die dreizehn Fallstudien im Überblick**
- VII. Drei Gruppen von Fallstudien**
- VII.I Betriebliche Kompetenzentwicklung**
- VII.II Ressourcen Zeit und Geld**
- VII.III Reorganisation betrieblichen Lernens**
- VIII. Weiterführende Literatur**

I. Vorbemerkung

Auch der Betrieb ist ein Ort des Lebenslangen oder Lebensbegleitenden Lernens. Es gilt heute weitgehend als selbstverständlich, dass Unternehmen auf ständiges Lernen ihrer Beschäftigten angewiesen sind und diese auf die Ermöglichung Lebensbegleitenden Lernens, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und weiter zu entwickeln. Um Entwicklungen, die sich in den Betrieben vollziehen, transparent zu machen, erstellt die Hans-Böckler-Stiftung mit einem Netzwerk von Experten Kurzfallstudien und veröffentlicht sie im Internet. 2007 wurden die zehn ersten Fallstudien als Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht.¹ Zwischen Dezember 2007 und Oktober 2009 wurden 12 weitere Fallstudien erstellt und eine aktualisiert. Auch sie sind auf den Internetseiten der Stiftung veröffentlicht worden.² Die Auswahl der Fälle kam über Beratungskontakte der Stiftung zu Betriebsräten sowie durch aktuelle Vereinbarungen aus dem Betriebsvereinbarungsarchiv der Stiftung³ zustande.

Alle Projekte sind als „Beispiele guter Praxis“ dokumentiert. Sie zeigen, wie in den Betrieben aktuelle Problemstellungen angegangen und Rahmenbedingungen für Lebenslanges Lernen entwickelt werden. In allen Fällen spielte der Betriebsrat eine Rolle bei Initiierung oder Umsetzung der Vorhaben in die Praxis. Alle Fallstudien wurden mit den betrieblichen Akteuren beider Seiten (Management, Betriebsrat) abgestimmt und von ihnen autorisiert. Deshalb werden die Unternehmen und Akteure auch namentlich genannt. Das Ergebnis kann weder als eine abschließende Darstellung der vielfältigen Facetten betrieblicher Qualifizierung in deutschen Unternehmen noch als repräsentativ für alle Unternehmen und Betriebe gelten.

II. Daten zur betrieblichen Weiterbildung

Zur Situation betrieblicher Weiterbildung gibt es Daten aus verschiedenen wissenschaftlichen Untersuchungen. Hinsichtlich der Beteiligung von Betrieben wie von Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung sind die Ergebnisse der deutschen und der international vergleichenden Studien allerdings widersprüchlich. Erhebungsmethoden, Erhebungszeiträume, die einbezogenen Lernformen und die jeweils Befragten – Betrieb oder Unternehmen, Management oder Beschäftigte – unterscheiden sich.

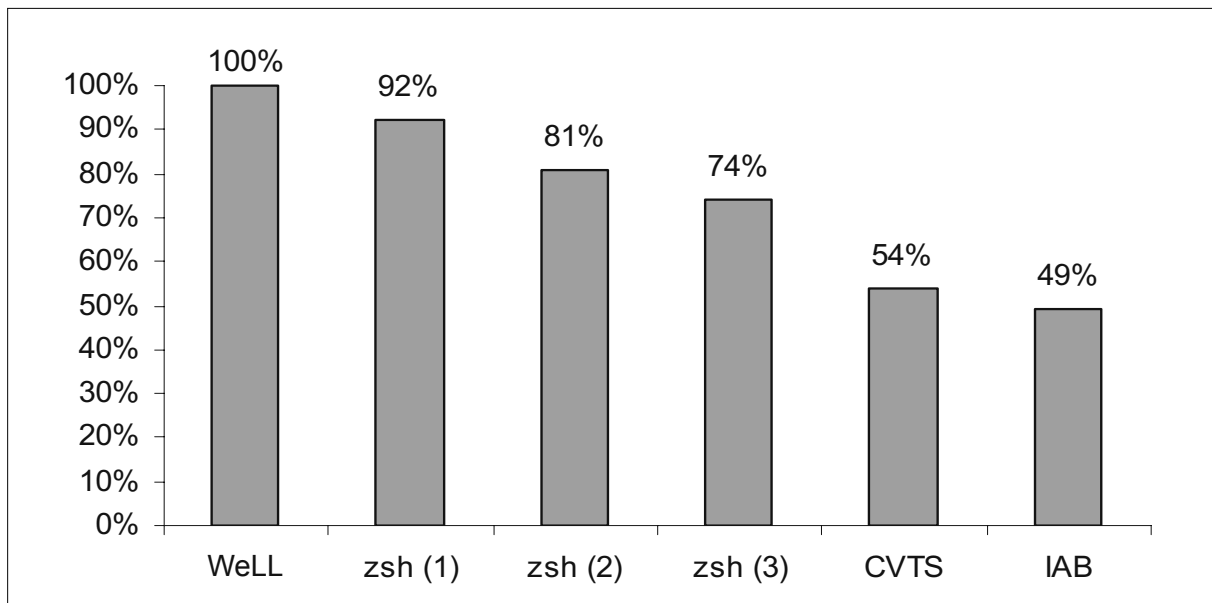
1 Heidemann 2007.

2 Siehe unter http://www.boeckler.de/29509_30299.html [Zugriff am 08.02.2010]. Bei einem weiteren Projekt auf dieser Seite handelt es sich um einen Überblick über Duale Studiengänge an deutschen Hochschulen und in Kooperation mit Unternehmen. Vor diesem Hintergrund stehen zwei Fallstudien zu Dualen Studiengängen in Unternehmen (Deutsche Telekom, VW Baunatal).

3 Siehe im Internet www.betriebsvereinbarung.de [Zugriff am 08.02.2010].

In den verschiedenen Untersuchungen liegt die Quote der Betriebe mit irgendeiner Form von Engagement in der Weiterbildung zwischen knapp der Hälfte und allen Betrieben:

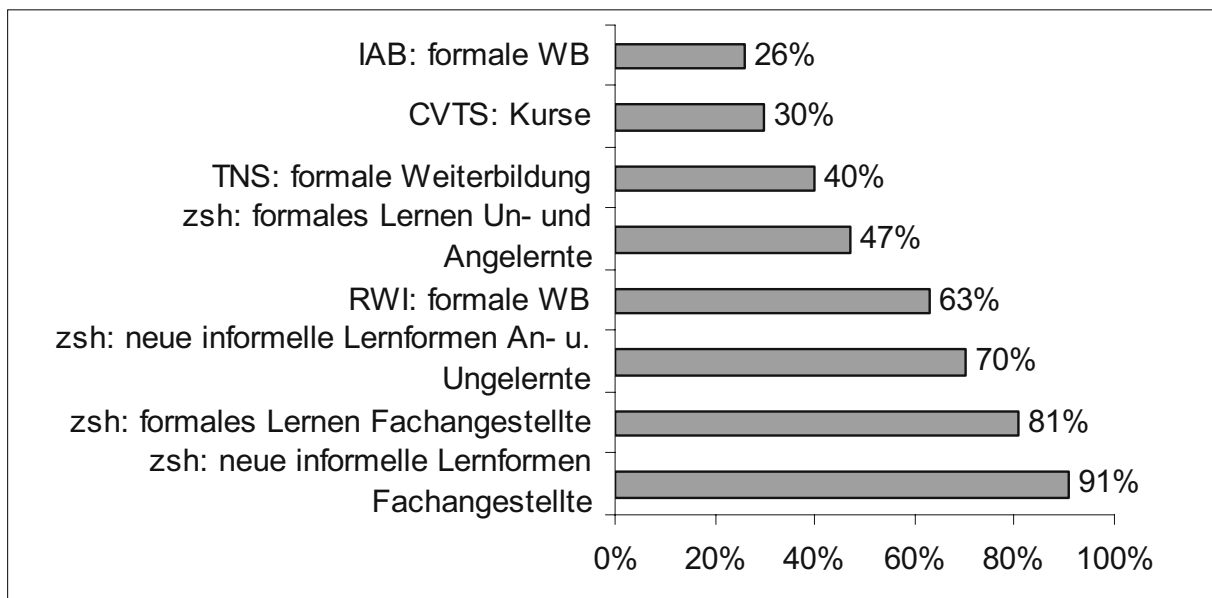
Beteiligung der Unternehmen/Betriebe an Weiterbildung



WeLL = Bender u.a. 2008: betriebliche Förderung von Weiterbildung,
 zsh = Zentrum für Sozialforschung Halle, 2002: (1) traditionelles informelles Lernen, (2) formales Lernen, (3) neues informelles Lernen,
 CVTS = Continuing Vocational Training Survey (Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen), 2005: Kurse,
 IAB = Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nürnberg, Betriebspanel 2008: formale Weiterbildung.

Fragt man nach der Beteiligung der Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung, dann liegt die Quote nach den unterschiedlichen Untersuchungen zwischen einem Viertel und über 90 %:

Beteiligung von Beschäftigten an formaler und informeller Weiterbildung



Aus den widersprüchlichen Ergebnissen ist die Schlussfolgerung zu ziehen: Die großen Befragungen („Makrostudien“) geben wichtige Anhaltspunkte, müssen aber immer sorgfältig unter Berücksichtigung ihrer

jeweiligen Fragestellungen und Methoden interpretiert werden. Einzelzahlen dürfen nicht isoliert betrachtet werden, Zahlengläubigkeit ist nicht angebracht. Bei aller berechtigten Kritik an mangelnden Weiterbildungsaktivitäten gibt es doch in vielen – vor allem mittleren und größeren – Betrieben Angebote für das Lernen im Arbeitszusammenhang. Die Fallbeispiele dieser Veröffentlichung zeigen, dass die Betriebsräte an der Entfaltung der Möglichkeiten dafür einen wichtigen Anteil haben.

In der bildungspolitischen Diskussion wird häufig die seit 1993 alle sechs Jahre wiederholte europäische Untersuchung Continuing Vocational Training Survey (CVTS – Überblick über berufliche Weiterbildung) zitiert:⁴

- Die Beteiligung von Betrieben und Beschäftigten an förmlicher Weiterbildung ist in den west- und nord-europäischen Industriestaaten seit Anfang der 2000er Jahre zurückgegangen. Damit steht Deutschland also nicht allein.
- Allerdings: In dieser Ländergruppe liegen Unternehmen aus Deutschland am Ende, beim Vergleich mit allen europäischen Staaten gerade mal im unteren Mittelfeld.

Hier muss man folgende Anmerkung machen: Ein Vergleich der Zahlen ist wegen der in den Ländern unterschiedlichen Erhebungsmethoden und Antwortquoten der Betriebe nur begrenzt möglich, jedoch ist das Zurückbleiben Deutschlands gegenüber anderen Ländern so deutlich, dass es kaum bestritten werden kann.

III. Weiterbildungskurse, nicht-formale und informelle Weiterbildung

Die Ergebnisse der europäischen CVTS-Untersuchung zeigen eine unterschiedliche Beteiligung an den verschiedenen Angebotsformen der Weiterbildung in deutschen im Vergleich zu Unternehmen in anderen europäischen Ländern.

Bei den *formalen Weiterbildungskursen*, die im Betrieb selber oder auf dessen Veranlassung hin durchgeführt werden, lag Deutschland 2005 mit einer *Beteiligungsquote der Unternehmen* von 54 % im unteren Mittelfeld der europäischen Länder insgesamt und am Ende der west- und nordeuropäischen Industriestaaten. Schweden (72 %), Frankreich (71 %) sowie die Niederlande und Finnland (70 %) liegen hier deutlich vor Deutschland, das gilt auch für einige der ostmitteleuropäischen Beitrittsstaaten. Nicht nur in Deutschland, sondern in allen west- und nordeuropäischen Ländern ist zwischen 1999 und 2003 die Beteiligung der Unternehmen gegenüber 1999 zum Teil deutlich zurückgegangen: In Deutschland um 13 Prozentpunkte und ebenfalls in den früheren „Vorzeigeländern“ Niederlande (12 Prozentpunkte), Schweden (11 Prozentpunkte) und Finnland (5 Prozentpunkte). In einigen südeuropäischen Ländern und Beitrittsstaaten ist sie angestiegen.

Auch bei der *Beteiligung der Beschäftigten an Weiterbildung in Form von Kursen* liegen die deutschen Beschäftigten nach der europäisch vergleichenden Erhebung nur im unteren Mittelfeld und hinter den nord- und westeuropäischen Industriestaaten. Zwischen 1999 und 2005 ist die Beteiligung von 32 % auf 30 % der Beschäftigten zurückgegangen. Noch stärkere Rückgänge gab es in Schweden, Finnland und den Niederlanden, obwohl die Arbeitnehmer in diesen Ländern mit 46 %, 39 % und 34 % Teilnahme zum Teil deutlich vor denen in Deutschland liegen.

Ein völlig anderes Bild ergibt sich aber, wenn die europäische CVTS-Untersuchung die Unternehmen nicht nur nach Weiterbildungskursen, sondern auch nach so genannten „*anderen Formen der Weiterbildung*“ fragt, also z.B. nach arbeitsplatznaher Qualifizierung, selbstgesteuertem Lernen usw: Hier liegt Deutschland mit 66 % der Unternehmen an der Spitze aller europäischen Länder vor den Ländern, die bei formalen Kursen der Weiterbildung vorne sind, wie Schweden (60 %), Finnland (56 %), Niederlande (52 %) und Frankreich (44 %). Jedoch ist auch bei dieser Art betrieblichen Lernens in den meisten Ländern die Beteiligung der Unternehmen seit 1999 zum Teil deutlich zurückgegangen (in Deutschland von 72 % auf 66 %).

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass in deutschen Betrieben eine andere Art von Weiterbildung vorherrschend ist als in anderen Ländern. Das kann mit der Art der Arbeitsorganisation, oder mit der unter-

4 Behringer u.a. 2008.

schiedlichen Ausbildung der Beschäftigten zusammenhängen. Die europäische Befragung gibt dazu keine Hinweise.

Die anderen Formen der Weiterbildung hat eine Untersuchung des Zentrums für Sozialforschung Halle (zsh)⁵ in deutschen Betrieben genauer untersucht. Sie unterscheidet zwischen dem *traditionellen informellen Lernen* und den *neuen Formen informellen Lernens*.

- Zu den *traditionellen informellen Lernformen* gehören Weiterbildung am Arbeitsplatz, Unterweisung durch Vorgesetzte, Teilnahme an Fachvorträgen, Tagungen und Informationsveranstaltungen.
- Zu den *neuen Formen informellen Lernens* rechnet diese Untersuchung Teamarbeit, Qualitätszirkel, Wissenstransfer durch Kollegen, Jobrotation, Partnerschaften, Coaching und auch computergestütztes Lernen.

Diese Untersuchung legt statt formaler Weiterbildungsveranstaltungen die unterschiedlichen Formen des Lernens zugrunde, wie sie in Firmen praktiziert werden, und sieht von einem genauen Bezugsjahr ab. Damit kommt sie im Vergleich zu den anderen Studien zu einer sehr viel höheren Beteiligung der Betriebe an Weiterbildung (formales Lernen 92 %, traditionelles informelles Lernen 81 % und neue informelle Lernformen 74 % der Betriebe). Dabei bestehen die Unterschiede zwischen den betrieblichen Statusgruppen bei der Beteiligung an betrieblichen Lernformen auf höherem Niveau fort: An formalem Lernen nehmen 47 % der An- und Ungelernten, an traditionellen informellen Lernformen aber 64 %, an neuen informellen Lernformen 70 % teil, für Fachangestellte lauten die Zahlen 84 %, 91 % und 93 %.

Aus Fallstudien in deutschen Betrieben gibt es Hinweise darauf, dass das Volumen formalisierter Weiterbildung in den letzten Jahren stark zurückgefahren worden und an deren Stelle das traditionelle informelle Lernen oder neue Formen informellen Lernens getreten ist. Beobachtet wird eine „Ausschöpfung und Entwicklung extra-funktionaler Kompetenzen durch nicht- oder schwach-formalisiertes Lernen“.⁶ Es gibt also einen Bedeutungszuwachs der nicht unmittelbar fachbezogenen, sondern überfachlichen beruflichen Kompetenzen. Allerdings sagt die europäische Weiterbildungserhebung CVTS, dass die informellen Lernformen nicht an die Stelle von traditioneller Weiterbildung, sondern ergänzend daneben treten. Nach dieser Untersuchung ist die Beteiligung von Beschäftigten an informellen Lernformen gerade in solchen Betrieben am höchsten, in denen auch formale Weiterbildung angeboten und praktiziert wird.

Auch in der Beratungstätigkeit der Hans-Böckler-Stiftung für Betriebsräte sehen wir die Tendenz zu nicht-formalem arbeitsplatzbezogenem Lernen. „Betriebliche Kompetenzentwicklung“ ist das Markenzeichen, unter dem das in den Betrieben läuft. Die ständige Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten für die betriebliche Leistungserstellung ist zum zentralen Thema der betrieblichen Weiterbildung geworden. Mit Kompetenzen bezeichnet man die Fähigkeit einer Person, gestellte Aufgaben zu erfüllen. Es geht dabei um Kenntnisse und Fertigkeiten fachlicher und überfachlicher, methodischer und sozialer Art. Beschäftigte mit passenden Kompetenzen erhalten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und tragen zu seinem Erfolg bei, andererseits sichern sie damit auch ihre Arbeitsplätze und erhöhen die Chancen für beruflichen Aufstieg. Bei der Kompetenzentwicklung im Betrieb wird im Unterschied zur traditionellen Weiterbildung nicht mehr so sehr auf formelle Veranstaltungen und Kurse zurückgegriffen, sondern auf arbeitsplatz- und arbeitsprozessnahe Qualifizierung.⁷

In diesem Zusammenhang verdient das Ergebnis einer Untersuchung durch mehrere Institute der Wissenschaftsgemeinschaft Leibniz Beachtung: Wenn Betriebe sich in einem Jahr nicht an Weiterbildung beteiligen, dann kann man daraus nicht auf völlige Abstinenz schließen. Innerhalb eines längeren Zeitraums haben nämlich (nach eigenen Angaben) alle Betriebe die Weiterbildung von Beschäftigten direkt oder indirekt gefördert und 84 % aller Beschäftigten an formaler oder informeller Weiterbildung teilgenommen.⁸ Jedoch: Wenn nur

5 Untersuchung des Zentrums für Sozialforschung Halle: Winge/Wiener 2008.

6 Baethge-Kinsky 2004, S. 30.

7 Eine Auswertung von betrieblichen Vereinbarungen zur Kompetenzentwicklung bei Schwarzmeier 2009.

8 Bender u.a. 2008.

in manchen Jahren Weiterbildung organisiert wird, in anderen nicht, kann das auch darauf hindeuten, dass es in den Betrieben in Sachen Weiterbildung an Kontinuität mangelt.

IV. Ressourcen für Lebensbegleitendes Lernen

Lebensbegleitendes Lernen braucht Ressourcen. Im Vordergrund der Debatten stehen zumeist die beiden Ressourcen Zeit und Geld. In Betriebsvereinbarungen werden die Modalitäten für Weiterbildungszeiten und Kostentragung geregelt.⁹ Betriebe wie auch Beschäftigte nennen auf die Frage nach den Gründen für Weiterbildungsabstinentz häufig fehlende Zeit neben der Arbeit und zu hohe Kosten.

Doch ebenso wichtig sind die Ressourcen Motivation, Organisation, Qualität und Anerkennung. Zunächst braucht es – zusätzlich zu Zeit und Geld – der Ressource Motivation: Damit Individuen (hier: Beschäftigte) Bildungsangebote nachfragen oder sie in Anspruch nehmen, müssen sie zur Beteiligung motiviert und bereit sein. Eine ausreichende Beteiligung an Weiterbildung kann kaum erzwungen werden.

Dann sind auf der Angebotsseite – bei Betrieben oder Bildungsträgern – eine geeignete *Organisation* von Bildungsprozessen und die Sicherstellung von *Qualität* der Angebote und ihrer Durchführung nötig, um Weiterbildung überhaupt wirksam werden zu lassen. Schließlich ist auch die *Anerkennung* von Bildungsergebnissen – etwa in Form von Zertifikaten, Abschlüssen, verbesserten Arbeitsbedingungen oder verbesserter Bezahlung – eine für die Beschäftigten wichtige Ressource, die das Angebot bereitstellen muss.

V. Reorganisation betrieblichen Lernens

Die Organisation von Lernen im Betrieb ist – wie gesagt – eine eigene Ressource. Das bezieht sich auf Aus- und Weiterbildung, wobei auch neue Formen der Rekrutierung von Personal praktiziert werden. Zum einen wird vor dem Hintergrund von Kosten und Praxistauglichkeit der Ausbildung („Return on investment“ – Erträge auf betriebliche Bildungsinvestitionen) in Großbetrieben Ausbildung stärker auf die in den betrieblichen Prozessen benötigten Kompetenzen bezogen und dort angebunden. Zum Zweiten beginnen Betriebe damit, ihre Aus- und Weiterbildung auf die Anforderungen des europäischen Qualifikationsrahmens und des kommenden europäischen Kreditpunktesystems für die berufliche Bildung einzustellen.¹⁰ Drittens organisieren Großbetriebe in zunehmendem Maße auch Ausbildung auf einem Niveau oberhalb der traditionellen Ausbildung im dualen System, nämlich in Kooperation mit Hochschulen und Berufsakademien (Bachelor). Schließlich organisieren wiederum vor allem Großbetriebe die ständige Wissens- und Kompetenzerneuerung für gehobene Fach- und Führungskräfte in Gestalt von unternehmensinternen Akademien und „Corporate Universities“ – letztere haben allerdings, außer dem Namen, mit den Universitäten nichts gemein. Diese Organisationsformen zeigen den Bedarf der Unternehmen an einer Kompetenzentwicklung auf, die an strategischen Zielen und Umsetzungsprozessen interessiert ist. Sie hat sich aber bei weitem noch nicht in der Breite der Unternehmen durchgesetzt.¹¹

VI. Die dreizehn Fallstudien im Überblick

Bei den dreizehn untersuchten betrieblichen Fällen handelt es sich um Projekte, die zumeist zwischen 2004 und Oktober 2009 initiiert wurden; ein Projekt (Duales Studium bei VW Baunatal) geht bereits auf 1999 zurück.

Sie stehen für betriebliche Entwicklungen in den letzten Jahren:

- die in den genannten wissenschaftlichen Untersuchungen sich andeutende Entwicklung zum informellen arbeitsplatzorientierten und arbeitsintegrierten Lernen,

⁹ Siehe hierzu die Auswertungen von Betriebsvereinbarungen bei Heidemann (1999) und Busse/Seifert (2009).

¹⁰ Näheres hierzu im Forum der Hans-Böckler-Stiftung zum Europäischen „Kopenhagen-Prozess“ in der Berufsbildung: www.boeckler.de/forum.

¹¹ 2005 gab es unter den 110 bedeutendsten Unternehmen in Deutschland ca. 30 „Corporate Universities“: Hovestadt/Beckmann (2010), abzurufen über die Website der Stiftung: www.boeckler.de (durchklicken zu Mitbestimmungsförderung – Personal und Bildung).

- die Art und Weise, wie die verschiedenen Ressourcen für Lebensbegleitendes Lernen in den Betrieben miteinander verbunden und organisiert werden,
- die Reorganisation betrieblichen Lernens in der Aus- und Weiterbildung.

Tabelle 1 gibt eine Übersicht über Unternehmen, Ziele, Zielgruppen und die spezifischen Merkmale der Projekte im Hinblick auf Formen betrieblichen Lernens und auf die Ressourcen.

Übersicht der Fallstudien

Nr.	Projekt	Unternehmen	Ziel	Zielgruppen	Merkmale (Lernformen, Ressourcen)
1	Werkerqualifizierung „Kurz und Gut“ (2006)	Armstrong DLW AG, Delmenhorst	Qualifizierung für neue Standards in der Produktion im Zusammenhang mit betrieblicher Restrukturierung.	Ungelernte in der Produktion	Formen des Lernens: Verbindung von nicht-formalem mit formalem Lernen. Betriebsbezogene Kompetenzentwicklung in Verbindung mit einem Berufsabschluss. Ressourcen: Organisation, Anerkennung, Motivation.
2	Personalentwicklung (2005)	HOLCIM AG, Lägerdorf	Umfassende betriebliche Kompetenzentwicklung	Alle Beschäftigten	Formen des Lernens: Personalentwicklung, nicht-formale Bildung, Anleitung im Prozess der Arbeit durch Tandems, verbunden mit externen Kursen und persönlicher Weiterbildung Ressourcen: Zeit, Geld und Organisation
3	Umsetzung Qualifizierungsstarifvertrag Chemie (2008)	Büsing & Fasch GmbH & Co. KG, Oldenburg	Regelung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten auf der Grundlage des Qualifizierungsstarifvertrags Chemische Industrie	Alle Beschäftigten	Formen des Lernens: formales und nicht-formales Lernen Ressourcen: Organisation, Zeit und Geld („faire Kostenverteilung“), Motivation (Beratung)
4	E-Learning (2006)	Hydro Aluminium Deutschland GmbH, Grevenbroich	Qualifizierung in Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz	Alle Beschäftigten	Formen des Lernens: Arbeitsplatzbezogene und arbeitsplatznahe Weiterbildung Ressourcen: Zeit, Organisation, Motivation
5	Kurzarbeit und Weiterbildung (2009)	Schott AG, Mainz	Nutzung von Kurzarbeit für Qualifizierung	Alle Beschäftigten	Formen des Lernens: Weiterbildungskurse bei externem Träger und innerbetriebliche Kurzseminare Ressourcen Zeit, Organisation und Motivation (Sozialzuschuss)
6	Qualifizierung in Kurzarbeit (2009)	ArcelorMittal Bremen GmbH	Nutzung von Kurzarbeit für Qualifizierung	Alle Beschäftigten	Formen des Lernens: Betriebliche Kompetenzentwicklung, Ressourcen: Zeit, Organisation und Motivation (Aufstockung Kurzarbeitergeld)
7	Arbeitszeit- und Lernzeitkonten (2004)	START Zeitarbeit NRW GmbH, Duisburg	Einrichtung eines Arbeitszeitkontos, das zugleich als Lernzeitkonto dient	alle Zeitarbeitnehmer des Betriebes	Formen des Lernens: Arbeitsplatzbezogene Kompetenzentwicklung, berufliche Anpassungsqualifizierung Ressource: Zeit
8	Lernzeiten (2002)	Stadtwerke Dinslaken GmbH	Klärung von Ko-Investment in die Weiterbildung, Nutzung Arbeitszeitkonten	Alle Beschäftigten, Führungskräfte	Formen des Lernens: Personalentwicklung Führungskräfte, formale Aufstiegsfortbildung, frei gewählte Kurse Ressourcen: Zeit und Geld
9	Lerngeld (2006/2008)	Mittlere und kleinere Unternehmen	Verbesserung Weiterbildung in KMU durch Bildungsgutscheine und Qualifizierungsschecks	KMU und Beschäftigte aus KMU in NRW, KMU-Beschäftigte in Hessen	Formen des Lernens: neutral Ressourcen: Geld und Motivation (Beratung), Qualität

Nr.	Projekt	Unternehmen	Ziel	Zielgruppen	Merkmale (Lernformen, Ressourcen)
10	Berufsschule virtuell – Unterricht durch Tele-teaching (2006)	Deutsche Telekom AG, Bonn	Förderung von Selbstlernkompetenz, Vergabe einer formalen Zusatzqualifikation	Ausgewählte Gruppe von Auszubildende (Industriekaufleute)	Formen des Lernens: Formale Bildung mit Abschluss im Dualen System Ressourcen Organisation (Berufsschule – Betrieb), Motivation
11	EuroB – Europäisierung der Berufsbildung (2004)	Volkswagen Coaching GmbH, Wolfsburg	Kompetenzorientierte Beschreibung von Ausbildung und Weiterbildung nach Kriterien des Europäischen Qualifikationsrahmens	Auszubildende (Industriemechaniker), Teilnehmer einer betriebsbezogenen Weiterbildung (Robotertechnik)	Formen des Lernens: Arbeitsintegrierte formale Bildung Ressourcen: Organisation, Qualität
12	Move pro Europe (2004)	EADS, mehrere Standorte	Produktionsnahe Reorganisation der Ausbildung, kompetenzorientierte Reformulierung	Auszubildende (Fluggerätemechaniker, Fluggeräteelektroniker)	Formen des Lernens: Arbeitsintegrierte formale Bildung mit Abschluss im Dualen System Ressourcen: Organisation, Qualität
13	Duales Studium (1999)	Volkswagen AG, Baunatal	Sicherung von Ingenieur-Nachwuchs für das Unternehmen (Maschinenbau, Mechatronik)	Abiturienten	Formen des Lernens: Formale Bildung mit Abschluss im Dualen System und an der Hochschule Ressourcen: Organisation, Qualität

Diese Übersicht zeigt:

Hinsichtlich der Lernformen stehen in sieben Fallstudien (Nummern 1 – 7) arbeitsplatzbezogene Lernformen für betriebliche Kompetenzentwicklung im Vordergrund. Interessant ist aber, dass es in allen Fällen zugleich auch um kursförmig organisiertes Lernen geht, in einem dieser Beispiele (Nr. 1) ist eine Verbindung mit einem förmlichen Berufsabschluss gegeben. In einem weiteren Beispiel (Nr. 8) stehen formale Kurse und Aufstiegsfortbildung im Vordergrund und im Beispiel „Lerngeld“ (Nr. 9) werden verschiedene Lernformen gefördert.

Bei den Ressourcen wird in den meisten Fällen mehr als eine Ressource genutzt. In sechs Beispielen (1 – 6) sind es drei oder vier Ressourcen, in fünf weiteren (8 – 13) geht es um zwei Ressourcen, während in einem Beispiel schwerpunktmäßig eine Ressource genutzt wird (7). Interessant ist, dass die Ressource Organisation – also die Sicherstellung einer geeigneten Organisation für Lernen, damit dieses effektiv werden kann – in neun Beispielen, also mehr als der Hälfte, eine Rolle spielt (1 – 2, 4 – 6, 10 – 13), die Ressource Zeit in sieben Fällen (2 – 8), Motivation in sieben Beispielen (1, 3 – 6, 9 – 10) und lediglich in vier Beispielen (2 – 3, 8 – 9) die Ressource Geld. Das alles deutet darauf hin, dass – jedenfalls in diesen betrieblichen Fällen – die Ressource Geld, die meist im Vordergrund der Debatten steht, gar nicht die erste Rolle spielt. Vielmehr scheint eine gute Organisation des Lernens im Betrieb am wichtigsten zu sein: Sie ist das A und O, durch keine andere Ressource zu ersetzen. Auf der Seite der Beschäftigten bzw. Bildungsteilnehmer ebenso wichtig: die Ressource Motivation – auch ohne sie läuft kein nachhaltiges Lernen.

Während die Ressourcen Organisation, Zeit, Geld, Anerkennung und Motivation recht deutlich in den Beispielen erkannt werden können, fällt es schwer, Qualität als eigenständige Ressource in den Projekten zu identifizieren. Das heißt nicht, dass in den Beispielen nicht auf Qualität geachtet würde, doch ist sie eher eine aus der Organisation von Bildung abgeleitete Ressource: Bildung im Betrieb wird so organisiert, dass sie Qualität erreicht. Eine sichtbare Rolle spielt Qualität am ehesten in den Beispielen der formalen Ausbildung (Nrn. 10 – 13) und beim Lerngeld durch die Bindung an anerkannte Beratungsstellen und Bildungsträger (Nr. 9).

VII. Drei Gruppen von Fallstudien

Wir können die dreizehn Fallstudien in drei Gruppen einteilen: In der größten Gruppe steht die betriebliche Kompetenzentwicklung im Vordergrund und für sie werden die Ressourcen für Lebenslanges Lernen organisiert. In einer zweiten Gruppe geht es speziell um die Ressourcen Zeit und Geld, und eine dritte Gruppe von Beispielen steht für die Reorganisation betrieblichen Lernens in Aus- und Weiterbildung. Betriebliche Ausbildung ist dabei Teil und Grundlage Lebensbegleitenden Lernens.

VII.I Betriebliche Kompetenzentwicklung

Sechs Beispiele stehen zunächst für den vorrangigen Schwerpunkt betrieblicher Kompetenzentwicklung der Beschäftigten mit unterschiedlichen Methoden und Vorgehensweisen sowie der Nutzung unterschiedlicher Ressourcen: Werkerqualifizierung bei Armstrong DLW (Nr. 1), Personalentwicklung bei Holcim (Nr. 2), Umsetzung eines Qualifizierungstarifvertrages bei Büsing und Fasch (Nr. 3), E-Learning bei Hydro Aluminium (Nr. 4) und die beiden Betriebe mit der Verbindung von Kurzarbeit mit Weiterbildung Schott (Nr. 5) und ArcelorMittal (Nr. 6). In diesen Beispielen ist die Absicht, die auf die betrieblichen Abläufe bezogenen Kompetenzen zu entwickeln, Auslöser der Bildungsaktivitäten. Dafür wird in allen Beispielen die Ressource Organisation genutzt, fallweise zusätzlich die Ressourcen Motivation, Zeit und Geld.

Werkerqualifizierung bei Armstrong DLW (Nr. 1)

Im Gefolge von Restrukturierung der Produktion wurde auf Vorschlag des Betriebsrates ein Konzept zur Einbeziehung auch der ungelerten Werker in Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt. Das modulare, arbeitsplatznahe und zertifizierbare Bildungsangebot richtet sich an alle in der Produktion tätigen Mitarbeiter. Es besteht aus sechs Modulen mit einer Gesamtdauer von 88 Lernstunden, die im Laufe eines Jahres absolviert werden. Das Lernarrangement ist nach einem Train-the-Trainer-Modell konzipiert, d.h. die einzelnen Module werden durch betriebliche Experten vermittelt, die dafür vorab geschult werden. Die erfolgreiche Absolvierung jedes Moduls wird in einem "Quali-Pass" zertifiziert und mit einer Geldprämie belohnt. Am Ende wird die Möglichkeit einer Vorbereitung auf die Externenprüfung für den Abschluss des zweijährigen Ausbildungsberufs "Produktionsfachkraft Chemie" eröffnet – betriebliche Kompetenzentwicklung kann also zu einem formalen Bildungsabschluss führen. *Entscheidende Ressource ist die Organisation des Bildungsangebots, sie stellt Qualität sicher. Die Geldprämie, der Quali-Pass und die Möglichkeit eines formalen Abschlusses werden für die Motivation zur Beteiligung genutzt.*

Personalentwicklung bei HOLCIM (Nr. 2)

Ein Tableau von differenzierten Personalentwicklungsmaßnahmen und Weiterbildungsangeboten soll betriebliche Kompetenzen entwickeln. Dabei wird eine organisierte Anlernung im Prozess der Arbeit mit Formen des Lernens außerhalb der Arbeit und auch mit Lernangeboten für die individuelle Entwicklung verbunden. Bei der Anlernung im Arbeitsprozess werden Tandems von erfahrenen älteren und jüngeren Beschäftigten gebildet, um Kompetenzen und Erfahrungswissen weiterzugeben. Im Zentrum der Angebote für die individuelle Entwicklung stehen EDV-Schulungen, Englischtraining, Gruppenveranstaltungen und Seminare zur Förderung von Selbstkompetenzen. Zur Finanzierung des Lernens für die individuelle Entwicklung wurde in einer Betriebsvereinbarung eine Kostenteilung verabredet: Neben einer Verlängerung der Arbeitszeit um eine Wochenstunde gibt es eine zusätzliche unbezahlte Lernzeit von einer Stunde pro Woche. *Die Organisation eines vielfältigen Angebots von Lernen im Arbeitsprozess und außerbetrieblichen Maßnahmen an Qualifizierungsmaßnahmen ist besonderes Merkmal dieses Beispiels. Zeitliche und finanzielle Kosten werden differenziert geregelt.*

Umsetzung eines Tarifvertrages bei Büsing und Fasch (Nr. 3)

In diesem Betrieb ist der Umsetzungsprozess des Tarifvertrages zur Qualifizierung in der chemischen Industrie Teil der strategischen Personalentwicklung. Eine Betriebsvereinbarung nimmt auf der Grundlage der Bestimmungen des Tarifvertrags eine umfassende Regelung der betrieblichen Weiterbildung im Unterneh-

men vor. Vorrangig geht es um die betriebliche Kompetenzentwicklung, dann aber auch um persönliche Weiterbildung. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen betrieblicher, beruflicher und persönlicher Qualifizierung werden die finanzielle und zeitliche Beteiligung der Mitarbeiter an der Weiterbildung im Sinne einer „fairen Kostenverteilung“ geregelt, ein Beratungsangebot vereinbart, die Verantwortlichkeiten der Führungskräfte und der Beschäftigten definiert sowie das Zeugniswesen geregelt. Wichtige Instrumente sind das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sowie die Qualifizierungsvereinbarung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Eine paritätische Bildungskommission soll sich der Umsetzung der Vereinbarung widmen. *Die Betriebsvereinbarung regelt die Prozeduren der Personalentwicklung und organisiert die Ressourcen Zeit und Geld. Durch Beratung sollen Motivationen zur Annahme des Angebotes gestärkt werden.*

E-Learning bei Hydro Aluminium (Nr. 4)

Im Werk Grevenbroich dieses Unternehmens werden seit 2006 alle Unterweisungen zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, die gesetzlich oder von der Berufsgenossenschaft vorgeschrieben oder von der Unternehmensleitung zusätzlich vorgegeben sind, auf E-Learning umgestellt. Technische Grundlage dafür ist ein Learning-Management-System, in dem spezifisch auf das Werk abgestimmte Lerneinheiten eingestellt werden. Die für alle Beschäftigten verbindlichen E-Learning-Einheiten werden im Rahmen der Arbeitszeit an betrieblichen Lernstationen („I-Points“) absolviert. Gründe für die Umstellung waren: die Qualifizierungen lassen sich preiswerter durchführen als mit der bisherigen Schulung durch betriebliche Referenten; es werden alle Mitarbeiter – auch gering qualifizierte – erreicht gegenüber nur 80 % mit der alten Methode; mit E-Learning kann der Umfang der angebotenen Themen ausgeweitet werden; mit E-Learning können Mitarbeiter tätigkeitsbezogen geschult werden. *Die Ressource Organisation wird genutzt, um E-Learning im betrieblichen Alltag arbeitsplatznah zu etablieren, und die nötige Zeit für das Lernen wird innerhalb der Arbeitszeit bereitgestellt. Das technische Medium des E-Learning wirkt zusätzlich motivierend für eine Teilnahme.*

Kurzarbeit und Weiterbildung bei Schott und ArcelorMittal (Nrn. 5 und 6)

Die Verbindung von Kurzarbeit und Weiterbildung wird im Krisenjahr 2009 als Mittel angesehen, um Entlassungen zu verhindern und die Kompetenzen der Beschäftigten für den Betrieb zu verbessern. Vor diesem Hintergrund wurde beim Glashersteller Schott durch eine Betriebsvereinbarung Weiterbildung während der Kurzarbeitsphasen verbindlich gemacht und ein Sozialzuschuss zum Kurzarbeitergeld festgelegt. Die Themen für Qualifizierungsmaßnahmen wurden in Workshops gemeinsam mit den Kurzarbeitenden entwickelt. Herausgekommen sind fünf nach AZWV (Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung) zertifizierte Qualifizierungsangebote zwischen 15 und 37,5 Unterrichtsstunden in Kooperation mit einem externen Bildungsträger sowie innerbetriebliche Kurzseminare zu Themen der Datenverarbeitung und der Arbeitsmethodik. Beim Stahlproduzenten ArcelorMittal legt eine Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit fest, bei Teilnahme an Qualifizierung das Kurzarbeitergeld auf 100 % des Nettolohns aufzustocken. Die Angebote setzen auf Analysen des Qualifizierungsbedarfs und auf bereits vorhandenen Weiterbildungsprogrammen des Betriebs auf. Das Qualifizierungsprogramm ist auch darauf angelegt, zur Standortsicherung beizutragen. *In beiden Betrieben wird die Kurzarbeitsphase als Ressource genutzt, um ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm zur betrieblichen Kompetenzentwicklung zu organisieren. Der betriebliche Zuschuss zum Kurzarbeitergeld wirkt motivierend für die Teilnahme.*

VII.II Ressourcen Zeit und Geld

Drei Beispiele stehen für die vorrangige Organisation der Ressourcen Zeit und Geld: Arbeits- und Lernzeitkonten bei Start Zeitarbeit (Nr. 7), Lernzeiten bei den Stadtwerken Dinslaken (Nr. 8) und Lerngeld (Nr. 9). Die Regelung von Zeit und Geld für Weiterbildung sind hier Auslöser der Projekte.

Arbeitszeit- und Lernzeitkonten bei START Zeitarbeit (Nr. 7)

Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung für dieses Unternehmen sehen die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos für jeden Zeitarbeitnehmer vor, das zugleich als Lernzeitkonto dient. Ausdrückliches Ziel der Qualifizierung in dem Zeitarbeitsunternehmen ist die Verbesserung der Chancen auf Übernahme in dauerhafte Beschäftigung bei Kundenbetrieben.

Je nach Art der Qualifizierung – Qualifizierung zur Verbesserung der Einsatzfähigkeit und Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung – wird die Teilnahme als Arbeitszeit gebucht oder müssen die Beschäftigten sich mit eigener Zeit beteiligen. Betrieblich veranlasste notwendige Qualifizierungen oder solche am Arbeitsplatz greifen nicht auf das Zeitkonto zurück. Zusätzlich gibt es für jeden Beschäftigten ein Qualifizierungsguthaben von drei Tagen pro Jahr. Allerdings wird bisher nur der kleinere Teil der Qualifizierungsaktivitäten über das Lernzeitkonto abgewickelt. *Die Nutzung der Ressource Zeit für Weiterbildung ist Kern der Vereinbarung in diesem Unternehmen.*

Lernzeiten bei den Stadtwerken Dinslaken (Nr. 8)

Weiterbildung wird nach dem Prinzip des Co-Investment von Zeit auf der Basis „gelebter Sozialpartnerschaft“ (ohne gesonderte Betriebsvereinbarung) organisiert. Betrieblich notwendige Weiterbildung findet immer auf (Geld- und Zeit-) Kosten des Betriebes statt. Maßnahmen dieser Art stellen das Gros der jährlich durchgeführten Weiterbildungen. Bei Maßnahmen oder Vorschlägen, die als „erwünscht“ oder als „Hobby“ eingestuft werden, wird im Einzelfall über die Aufteilung entschieden; daran ist der Betriebsrat beteiligt. Angehende Führungskräfte müssen für ihre Weiterbildung Freizeit einbringen. Interessenten für länger dauernde Aufstiegsfortbildung (beispielsweise Meisterkurse) haben im Rahmen des Jahresarbeitszeitkontos die Möglichkeit, einen sechsmonatigen Vollzeitkurs zu absolvieren. Die dafür benötigte Arbeitszeit wird durch Jahresurlaub und durch Arbeitszeitguthaben gespeist. Darüber hinaus geht das Unternehmen mit einer Art „Zeitkredit“ in Vorleistung, indem die Beschäftigten einen negativen Saldo aufbauen können. Schließlich kann auch kürzere „nice-to-have-Weiterbildung“ wie z.B. Fremdsprachenkurse oder PC-Führerschein aus Zeitguthaben finanziert werden. *In diesem Unternehmen wird die Ressource Zeit differenziert nach Anlass und Verwendung der Weiterbildung und nach betrieblichen Statusgruppen organisiert.*

Lerngeld NRW und Hessen (Nr. 9)

In mittleren und kleineren Unternehmen (KMU) ist die Beteiligung an Weiterbildung meist geringer als in größeren, auch die Kosten für Weiterbildung spielen hier eine andere Rolle. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen in anderen Ländern werden auch in Deutschland Bildungsschecks oder Bildungsgutscheine eingeführt. In Nordrhein-Westfalen konnten mit dem von der Landesregierung 2006 eingeführten Programm der Bildungsschecks Erfolge erzielt werden: KMU wie auch in ihnen beschäftigte Personen können solche „Voucher“ beantragen und nach Beratung durch eine vom Land anerkannte Beratungsstelle bei einem ebenfalls anerkannten Bildungsträger einlösen. Seit 2008 gibt es ein ähnliches Angebot („Qualifizierungsscheck“) auch in Hessen, dort allerdings nur für Personen und nicht für Firmen. Zentral ist in diesem Beispiel die Ressource Zeit. *Durch die Bindung an anerkannte Beratungsstellen und Weiterbildungsstellen kommt die Ressource Qualität ins Spiel.*

VII.III Reorganisation betrieblichen Lernens

Vier Beispiele schließlich stehen für eine neue Organisation des betrieblichen Lernens in Aus- und Weiterbildung. Beispiele dafür sind die Reorganisation der Ausbildung in Schule und Betrieb vor dem Hintergrund wissensintensiver Produktion – Teleteaching bei der Deutschen Telekom (Nr. 10) und Duales Studium bei VW (Nr. 13) zur Gewinnung höher qualifizierter Fachkräfte – sowie die kompetenzorientierte Neuordnung und die Europäisierung von Aus- und Weiterbildung in internationalen Unternehmen – VW und EADS (Nrn. 11 und 12).

Virtuelle Berufsschule – Teleteaching bei der Deutschen Telekom (Nr. 10)

Hintergrund für das Teleteaching in diesem Unternehmen ist die Förderung der Selbstlernkompetenz in wissensbasierten Berufen: die Fähigkeit, eigene Lernprozesse selbst zu organisieren und die für die Arbeit notwendigen Fachinformationen eigenständig aus Intranet oder Internet zu beschaffen. Dazu wird die Ausbildung für eine ausgewählte Gruppe von Industriekaufleuten in neuer Form zwischen Betrieb und Berufsschule organisiert. Der Berufsschulunterricht erfolgt über das Internet an einem Tag in der Woche, die Software für dieses „Teleteaching“ simuliert ein Klassenzimmer im Netz. Die Auszubildenden an den Standorten in der ganzen Bundesrepublik nehmen am Unterricht von zu Hause aus teil. Ergänzend gibt es elf Präsenzwochen in einer Tagungsstätte der Telekom. Am Ende der Ausbildung steht neben dem regulären Abschluss die betriebliche Zusatzqualifikation „Operatives Wissensmanagement“. Über das Einzelunternehmen hinaus bietet dieses Modell zwei weiterführende Anregungen: Netzgestützter Berufsschulunterricht kann eine Chance für Flächenländer sein, für jeden Beruf überall ein fachlich hochwertiges Angebot zu gewährleisten. Und: Die Vermittlung von Zusatzqualifikationen durch Teleteaching ist eine Option zur Aufwertung dualer Ausbildungsgänge. *Hier wird die Ressource Organisation für das neuartige Angebot genutzt, die Praxis kann zugleich für die Auszubildenden eine motivierende Rolle spielen.*

Europäisierung der Ausbildung bei VW und EADS (Nrn. 11 und 12)

Beide Projekte zur Reform der Ausbildung stehen vor den Herausforderungen des Europäischen Qualifikationsrahmens und des Europäischen Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung, Qualifikationen kompetenzorientiert zu formulieren und zu vermitteln. Die Unternehmen entwickelten unterschiedliche Antworten darauf. Beim Luft- und Raumfahrtunternehmen EADS wurde die Ausbildung zum Fluggerätemechaniker und zum Fluggeräteelektroniker durch das Projekt „Move pro Europe“ betriebsnah reorganisiert. Der Einsatz der Auszubildenden in den betrieblichen Arbeitsprozessen wurde besser mit der Ausbildung in unternehmenseigenen Ausbildungswerkstätten abgestimmt und zur Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz genutzt. Weiteres Ziel ist dabei, die im Arbeitsprozess erworbenen Handlungskompetenzen so transparent zu machen, dass sie in diesem transnationalen Unternehmen international vergleichbar wird. Ergebnis ist die Entwicklung von 10 (beim Fluggerätemechaniker) bzw. 11 (beim Fluggeräteelektroniker) beruflichen Arbeitsaufgaben, mit denen die Ausbildung an allen Standorten des Konzerns in Deutschland produktionsnah reorganisiert wird. Bei der VW Coaching orientierte man sich demgegenüber mit dem Projekt „EuroB“ direkt an dem kommenden Europäischen Qualifikationsrahmen (EQF). Dabei wurde das Berufsprofil des Industriemechanikers in 21 Kompetenzstandards in sechs Kompetenzfeldern beschrieben und der Ausbildung wurden bei dreieinhalbjähriger Ausbildungszeit insgesamt 420 Leistungspunkte zugewiesen. Die Einheiten in der Ausbildung decken die gesetzlich vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte ab, sollen zugleich aber auch individuelle, formal oder nichtformal erworbene Kompetenzen erfassen. Die formale Struktur der Ausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz wurde dabei nicht verändert. Ergänzend wurden für eine betriebspezifische Weiterbildung in Robotertechnik 11 Kompetenzstandards in vier Kompetenzfeldern entwickelt. Ziel des Projekts war neben besserer Transparenz der in Aus- und Weiterbildung vermittelten Kompetenzen auch die Vorbereitung von europaweiter Mobilität im gesamten Unternehmen. *In beiden Beispielen wird auf die Ressource Organisation zurückgegriffen, um die Ausbildung als Teil und Basis des Lebenslangen Lernens im Hinblick auf Kompetenzen weiter zu entwickeln und „europafest“ zu machen. Dadurch wurde zugleich die Qualität der Bildung gestärkt.*

Duales Studium bei VW Baunatal (Nr. 13)

Am Standort Baunatal unterhält VW ein duales Studienangebot für junge Abiturienten und Abiturientinnen. Bei diesem Studium im Praxisverbund (StiP) wechseln sich Praxisphasen im Unternehmen mit Studienabschnitten an der Universität ab. Die Teilnehmer absolvieren ein reguläres Studium an der Universität Kassel und gleichzeitig eine Berufsausbildung im Betrieb, die sich an den im Berufsbildungsgesetz definierten Inhalten orientiert. Zum Abschluss des Studiums steht neben einem Hochschuldiplom ein Facharbeiterbrief in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Der betriebliche Teil der Ausbildung, Vergütung, Arbeitsbedingungen, Urlaubsansprüche usw. ist in einem Tarifvertrag geregelt, der zudem eine Übernahmezusage nach

der Beendigung des Studiums bei einer bestimmten Mindestnote enthält. Der Vorteil für das Unternehmen liegt darin, dass man auf diese Weise hochqualifizierte Mitarbeiter bekommt, die Abläufe und Kultur des Unternehmens bereits kennen und somit sofort voll einsetzbar sind. Damit werden Transaktionskosten für die Rekrutierung von Fachkräften vom Arbeitsmarkt in erheblicher Höhe gespart. Vorteil für die Studierenden ist die doppelte Qualifikation und der Übergang vom Studium in eine feste betriebliche Beschäftigung. *In diesem Beispiel stehen die Organisation und die Qualität der Ausbildung als Ressourcen im Vordergrund.*

VIII. Weiterführende Literatur

- Baethge-Kinsky, Volker: Zur Entwicklungsdynamik nicht formalisierter Lernprozesse – Qualifizierungsziele und Probleme. In: Meier, Heike (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik, Forschungsberichte aus dem zsh 04-3, Halle, 2004.
- Behringer, Friederike/Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun: Betriebliche Weiterbildung in Europa: Deutschland weiterhin nur im Mittelfeld, Aktuelle Ergebnisse aus CVTS 3. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Nr. 1, 2008, S. 9-14.
- Bender, Stefan/Fertig, Michael/Görlitz, Katja/Huber, Martina/Hummelsheim, Stefan/Knerr, Petra/Schmucker, Alexandra/Schröder, Helmut: WeLL – Berufliche Weiterbildung als Bestandteil Lebenslangen Lernens. In: RWI Materialien, Heft 45, Essen, 2008.
- Busse, Gerd/Seifert, Hartmut: Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 233, Düsseldorf, 2009.
- Heidemann, Winfried: Betriebliche Weiterbildung, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 13, Düsseldorf, 1999.
- Heidemann, Winfried (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung: Neuere Beispiele aus der Praxis, Arbeitspapier, Nr. 149, Düsseldorf, 2007.
- Hovestadt, Gertrud/Beckmann, Thomas: Corporate Universities. Ein Überblick. Düsseldorf, 2010. Online-Veröffentlichung: <http://www.boeckler.de> [Zugriff am 09.03.2010].
- Leber, Ute: Betriebliche Perspektiven auf die Weiterbildung – Forschungsstand und Erfordernisse in der Praxis, Foliensatz aus der Veranstaltung „Weiterbildung als Element guter Arbeit für Ältere“ der Friedrich-Ebert-Stiftung vom 30.11.2009 in Berlin. Online-Veröffentlichung: <http://www.fes.de> [Zugriff am 08.02.2010].
- Lutz, Burkart: Organisierte Weiterbildung und informelles Lernen im Überblick. In: Winge, Susanne (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in Unternehmen, Forschungsberichte aus dem zsh 05-1, Halle, 2005, S. 128 ff.
- Schwarzmeier, Anja: Betriebliche Kompetenzentwicklung; Regelungen in Betriebsvereinbarungen, Düsseldorf, 2009. Online-Veröffentlichung: <http://www.boeckler.de> [Zugriff am 08.02.2010].
- TNS Infratest: Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Eckdaten zum BSW-AES 2007. München, 2008.
- Winge, Susanne/Wiener, Bettina: Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen, Halle, Forschungsberichte aus dem zsh 09-1, 2009.

2 Fallstudien

Nr. 1

Busse, Gerd: Werkerqualifizierung bei der Armstrong DLW AG

Nr. 2

Lux, Barbara: Personalentwicklung bei der HOLCIM AG

Nr. 3

Busse, Gerd: Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung bei der Büsing & Fasch GmbH & Co. KG

Nr. 4

Koch, Johannes: E-Learning im Werk Grevenbroich der Hydro-Aluminium Deutschland GmbH

Nr. 5

Lux, Barbara: Kurzarbeit und Weiterbildung bei der Schott AG

Nr. 6

Busse, Gerd: Qualifizierung in Kurzarbeit bei ArcelorMittal Bremen

Nr. 7

Ullenboom, Detlef: Betriebsvereinbarung „Arbeitszeit- und Lernzeitkonten“ bei der START Zeitarbeit NRW GmbH

Nr. 8

Ullenboom, Detlef: Lernzeitenkonten bei der Stadtwerke Dinslaken GmbH

Nr. 9

Ullenboom, Detlef: „Lerngeld“: Bildungs- und Qualifizierungsschecks in der (betrieblichen) Weiterbildung

Nr. 10

Koch, Johannes: Berufsschule virtuell – Unterricht durch Teleteaching bei der Deutschen Telekom AG

Nr. 11

Busse, Gerd: Europäisierung der Berufsbildung: Das Projekt EuroB bei VW

Nr. 12

Busse, Gerd: Der Modellversuch Move pro Europe bei EADS

Nr. 13

Busse, Gerd: Duales Studium bei der Volkswagen AG in Baunatal

Nr. 1

Werkerqualifizierung bei der Armstrong DLW AG

Gerd Busse, Dezember 2007

1 Einleitung

2 Die Werkerqualifizierung bei der Armstrong DLW AG in Delmenhorst

2.1 Der Betrieb

2.2 KURZundGUT

3 Bisherige Erfahrungen

4 Ausblick

1 Einleitung

Als sich im Delmenhorster Linoleumwerk der Armstrong DLW Anfang 2006 abzeichnete, dass es aufgrund technischer Veränderungen zu Restrukturierungen im Produktionsbereich kommen würde, erhielt das Thema Weiterbildung dort plötzlich einen neuen Stellenwert. Es kam in der Folge zu einer Neuausrichtung der Personalentwicklung mit Führungskräftebildungen und Schichtführerqualifizierungen. Der Betriebsrat schlug daraufhin vor, die Werker in die Qualifizierungsmaßnahmen mit einzubeziehen – nicht nur, weil sich durch die Produktionsanpassung ebenfalls die Kompetenzanforderungen an die an- und ungelerten Beschäftigten im Werk änderten, sondern auch, weil sich mit einer solchen Qualifikation, zumal wenn sie zertifiziert sei, die Arbeitsmarktposition der Kollegen in der Produktion gestärkt werden würde. Dass Werker systematisch qualifiziert würden, hatte es in der 125jährigen Firmengeschichte bis dahin noch nicht gegeben.

Die Idee stieß bei der Geschäftsleitung auf Zustimmung und man ging gemeinsam auf die Suche nach einem Partner, mit dem sich ein solches Vorhaben umsetzen ließe. Fündig wurde man schließlich bei artec, einem Institut der Universität Bremen, das der Idee im Rahmen einer EQUAL-Entwicklungspartnerschaft¹² und unter dem Namen KURZundGUT schließlich Gestalt verlieh. Gemeinsam entwickelte man ein modulares, arbeitsplatznahes, lernförderliches und zertifizierbares Schulungsangebot, das von allen Mitarbeitern in der Produktion genutzt werden konnte. Der besondere Clou daran: Die Inhalte des Qualifizierungsangebots deckten sich in weiten Teilen mit den Inhalten des neuen, zweijährigen Ausbildungsberufs der „Produktionsfachkraft Chemie“.¹³

KURZundGUT wurde von der Belegschaft sehr gut angenommen. 157 an- und ungelerte Beschäftigte des Werkes meldeten sich zu den Qualifizierungsmaßnahmen an, 100 von ihnen blieben bis zum Ende dabei und schlossen die Schulungen mit dem sog. „Quali-Pass“ ab. Dieser Erfolg veranlasste das Unternehmen, mit der Werkerqualifizierung 2008 in eine zweite Runde zu gehen, nach dem gleichen Konzept, doch mit erweiterten, auch überfachlichen Inhalten.

12 Die EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL zielt darauf ab, neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitsuchenden auf dem Arbeitsmarkt zu erproben. Für die Programmlaufzeit von 2000-2006 stehen von den insgesamt 2,973 Mrd. Euro Fördermitteln des ESF über 500 Mio. Euro für die Umsetzung von EQUAL in Deutschland zur Verfügung.

13 Die Ausbildungsinhalte der Produktionsfachkraft Chemie orientieren sich an Inhalten der ersten 24 Kalendermonate der Berufsausbildung Chemikant, wobei der theoretische Anspruch reduziert werden soll. Zur Beschreibung des Berufs siehe: www.bibb.de/de/15790.htm [Zugriff am 10.02.2010].

2 Die Werkerqualifizierung bei der Armstrong DLW AG in Delmenhorst

2.1 Der Betrieb

Das vor 125 Jahren gegründete Deutsche Linoleum Werk (DLW) gehört der Chemiebranche an und wurde vor neun Jahren vom amerikanischen Armstrong-Konzern übernommen, der damit in Deutschland über zwei Standorte verfügt: Delmenhorst und Bietigheim-Bissingen (Zentrale). Armstrong ist einer der führenden Hersteller von Bodenbelägen in Europa. Die Produktpalette umfasst elastische Beläge aus Linoleum, Vinyl oder Luxury Vinyl sowie textile Bodenbeläge (Nadelvlies). Das Werk in Delmenhorst beschäftigt etwa 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, davon 440 im gewerblichen Bereich (Werker, also an- und ungelernete Arbeitskräfte). Neun von zehn Beschäftigten sind männlich, das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 46 Jahren.¹⁴ Die Produktion findet im Drei-Schicht-System statt.

2.2 KURZundGUT

Bei KURZundGUT handelt es sich um ein Lernarrangement, das allen in der Produktion tätigen Mitarbeitern, also sowohl – und primär – den Werkern als auch den Schichtführern, offen steht. KURZundGUT wurde gemeinsam mit Betriebsrat und Personaldirektion des Delmenhorster Werks der Armstrong DLW sowie dem Bremer Institut artec als Teilprojekt einer EQUAL-Partnerschaft (unter dem Namen QUICK) entwickelt.¹⁵ In einer Selbstdarstellung des Projekts heißt es:

„Im Werk Delmenhorst wird seit 125 Jahren ein absolut modernes Naturprodukt hergestellt: Linoleum. Ein Produkt mit langer Reifezeit. Offensichtlich betreibt die Armstrong DLW AG ein nachhaltiges Geschäft. Mehr als 100 Jahre Unternehmensgeschichte – das klingt nach einem immensen Erfahrungsschatz. Und doch – um im globalen Wettbewerb die Nase vorn zu haben – müssen weitere Kompetenzen hinzukommen. Moderne Produktionsstandards sind angesagt. Der Blick auf den Gesamtprozess sollte geschärft werden, beispielsweise durch Jobrotation. Arbeitsabläufe ändern sich. Neue Technik will beherrscht sein. Die dafür erforderlichen Kompetenzen fallen nicht vom Himmel – sie entwickeln sich. Durch Qualifikation kann das beschleunigt werden. Klassisch werden zukunftsorientierte Themen nur für Fach- und Führungskräfte angeboten. Bei Armstrong DLW ist es anders. Vor etwa einem Jahr nahm der Betriebsratsvorsitzende Peter Frost das Ruder in die Hand. Er fragte sich, aus welchem Grund Kompetenzentwicklung bei den Workern aufhören soll. Die passende Antwort fand er bei der Entwicklungspartnerschaft QUICK. Unterstützt von Victor Hering vom Teilprojekt Anpassung der Arbeitsorganisation artec, Forschungszentrum Nachhaltigkeit, arbeitete ein Kreis engagierter Mitarbeiter ein Lernarrangement aus. Es trägt den Namen ‚KURZundGUT‘. Dieses Lernarrangement wurde in einer Betriebsversammlung [im September 2006] vorgestellt. Danach sahen 157 Werker von Armstrong DLW das genauso wie Peter Frost und die Armstrong-DLW-Werksleitung. Sie meldeten sich freiwillig an. Bis heute [Ende 2007] – acht Monate nach der Betriebsversammlung – bilden sich die Werker in sechs Bausteinen fort unter dem Motto ‚Mach dich fit für die Zukunft‘:

- Der Produktionsprozess in der Linoleum-Chemie von A bis Z (10 Std.)
- Qualitätssicherung und Kundenorientierung (12 Std.)
- Messen – Steuern – Regeln im Produktionsprozess (24 Std.)
- Bedienung von Anlagen, verfahrenstechnische Grundoperationen (12 Std.)
- Warten und Instand halten betrieblicher Einrichtungen (12 Std.)
- Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz bei der Arbeit und betriebliche
- Maßnahmen zum verantwortlichen Handeln (18 Std.)

¹⁴ Weitere Informationen über das Unternehmen siehe unter www.armstrong.de/commflreu/de-de/about-armstrong.html [Zugriff am 10.02.2010].

¹⁵ Zu den Partnern der Entwicklungspartnerschaft gehören, neben artec, u.a. das arbeitgebernahe Bildungswerk der chemischen Industrie in Norddeutschland, die IG BCE, Bezirk Oldenburg, sowie Arbeit und Leben Niedersachsen Nord.

Was macht die Attraktivität dieser Bausteine aus? Sie sind lernförderlich, da sie [an den Lerngewohnheiten und -möglichkeiten der Beschäftigten anknüpfen, d.h. aus einer Mischung von 50 % Vermittlung theoretischer Kenntnisse im Seminar sowie 50 % Umsetzung des neu erworbenen Wissens am Arbeitsplatz bestehen und] maximal zwei Stunden dauern. Sie werden von Experten durchgeführt, die aus dem Unternehmen kommen. Die Experten erhalten für ihre Lehr-Aufgabe Unterstützung von artec. Diese internen Experten sind der Meinung, dass sie in ihrer Unterrichtszeit ebenso viel lernen wie die Kollegen, die sie qualifizieren. [...] Den Abschlusstest für Baustein eins haben übrigens alle Werker bestanden. Dafür erhalten sie einen ‚Quali-Pass‘, ein betriebliches Zertifikat, das Schritt für Schritt zu einem marktgängigen Zeugnis entwickelt wird. Dadurch hat sowohl der Betrieb als auch der Mitarbeiter einen Nutzen.“

Soweit die Selbstdarstellung des Projekts.¹⁶

KURZundGUT befindet sich seit etwa einem Jahr in der Erprobung und ist nach Art eines Train-the-Trainer-Modells konzipiert. D.h. für die einzelnen Module werden zunächst betriebliche Experten gesucht und für die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme geschult. Diese Experten schulen dann ihrerseits die Kollegen an den Anlagen.

Der im Projektkontext entwickelte „Quali-Pass“ ist an Prüfungen gebunden. Ziel ist es nicht nur, das Zertifikat überbetrieblich bekannt zu machen, sondern es systematisch als einen integralen Bestandteil der Vorbereitung auf die Externenprüfung für den beruflichen Abschluss „Produktionsfachkraft Chemie“ zu nutzen.

Die maximal zweistündigen Schulungsstunden finden vor und nach der Schicht statt. Das Gesamtprogramm der sechs Module (88 Std.) ist auf etwa ein Jahr angelegt. Die Kosten für die Durchführung teilen sich QUICK (EQUAL) und das Unternehmen. Jedes Modul ist mit einer Wissensabfrage (multiple choice) vor Schulungsbeginn sowie einer Wissensabfrage am Ende verbunden. War der Teilnehmer 70 % der Schulungszeit anwesend und kann am Schluss 70 % der Fragen richtig beantwortet, erhält er für dieses Modul einen „Quali-Pass“. Für die Teilnahme der Beschäftigten wird ein Freizeitausgleich gewährt, d.h. die Schulungszeit wird dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Der Betrieb zahlt den Teilnehmern pro bestandenes Modul 50 Euro. Zusätzlich erhält eine Prämie von 300 Euro, wer alle sechs Module erfolgreich durchlaufen hat.

3 Bisherige Erfahrungen

Betriebsrat, Personaldirektorin wie auch der an der Entwicklung und Durchführung des KURZundGUT-Konzepts beteiligte artec-Wissenschaftler werten den Verlauf der Werkerqualifizierung als großen Erfolg. Nach Ansicht des Letzteren, also des externen Projektleiters Victor Hering, ist dieser Erfolg vor allem der Tatsache zuzuschreiben, dass sich der Betriebsrat von Anfang an für das Projekt eingesetzt habe. Wichtig erscheint ihm in diesem Zusammenhang auch die „Sichtbarkeit“ des Betriebsrats in der Übernahme der internen Projektleitung durch den Betriebsratsvorsitzenden.

Die große Resonanz in der Belegschaft auf die Werkerqualifizierung brachte es jedoch mit sich, dass es, aufgrund der unerwartet hohen Anzahl von 157 Anmeldungen (erwartet worden waren 30), äußerst schwierig war, die Logistik für die Durchführung der Maßnahmen zu organisieren. Im Nachhinein betrachtet, wäre es vielleicht besser gewesen, das Programm mit einer begrenzten Teilnehmerzahl, jedoch in mehreren Staffeln, anzubieten.

Auch die zeitliche Belastung der Qualifizierungsteilnehmer sollte man Victor Hering zufolge in Zukunft stärker im Blick haben. Zum Teil hatten sich Beschäftigte für drei Module gleichzeitig angemeldet – was auf eine wöchentliche Belastung von 3 x 2 Stunden zusätzlich zur Arbeitszeit hinauslief und somit sehr hoch war.

Wenngleich Betriebsratsvorsitzender Peter Frost auch die kritischen Anmerkungen Herings teilt, ist er jedoch vor allem stolz auf den Erfolg der Werkerqualifizierung bei Armstrong DLW. „Alle profitieren davon: Das Werk profitiert davon, weil die Mitarbeiter besser qualifiziert sind, und die Kollegen profitieren davon, weil sie mit Hilfe der Werkerqualifizierung über den Tellerrand schauen können und auch mal Einblicke in andere

¹⁶ Aus dem QUICK-Newsletter 6, Sept. 2007. Die Angaben über die Anzahl und die Titel der Schulungsmodule wurden vom Verfasser der aktuellen Situation angepasst. Im Newsletter war noch von vier Modulen die Rede.

Arbeitsbereiche bekommen. Das hat auch die Kollegialität unter den Kollegen befördert – sogar unter den (z.T. als Trainer für die Werkerqualifizierung fungierenden) Abteilungsleitern, die sich miteinander vernetzt haben“, d.h. sich gegenseitig bei der Vorbereitung und Durchführung der Schulungen unterstützten.

Ein Erfolg ist Peter Frost zufolge auch das Lernkonzept der KURZundGUT-Qualifizierung, das einen Mix aus etwa 50 % Theorie und 50 % Praxis vorsieht. Diese Mischung aus theoretischem Input im Seminarraum und dem anschließenden Gang an die Anlage, um das Gelernte vor Ort in der Arbeitswirklichkeit umzusetzen, sei bei den Kollegen sehr gut angekommen.

Die gewonnenen Erfahrungen aus der Erprobungsphase werden nun für die Vorbereitung der Implementierungsphase genutzt.

4 Ausblick

Die Werkerqualifizierung auf Basis des KURZundGUT-Konzepts soll nach Beendigung des QUICK-Projekts – in Eigenregie des Unternehmens, jedoch evtl. mithilfe einer beratenden Unterstützung durch artec – fortgesetzt werden. Zunächst einmal sollen jedoch die sechs Module aus der Erprobungsphase abgeschlossen und evaluiert werden. Die Evaluation geschieht mit Hilfe eines Fragebogens, in dem es auch um die Frage geht, wie sich das Angebot inhaltlich sinnvoll erweitern ließe.

Anschließend soll eine zweite Qualifizierungsrunde starten, die – wenn genügend Anmeldungen vorliegen – nach dem Konzept der ersten KURZundGUT-Qualifizierung durchgeführt wird.

Betriebsratsvorsitzender Peter Frost denkt darüber nach, die Werkerqualifizierung mit Hilfe einer Betriebsvereinbarung zu regeln, „auch wenn das ein jahrelanges Gezerre um Formulierungen mit sich bringt und letztlich doch nur ein Stück Papier ist.“ Derzeit sei eine offizielle betriebliche Regelungsvereinbarung auch nicht wirklich notwendig, da man bei Armstrong DLW in Delmenhorst mit einem relativ jungen, aufgeschlossenen Management zusammenarbeite, das neuen Ideen interessiert gegenüberstehe. „Wenn allerdings die derzeit handelnden Personen in der Geschäftsführung wechseln“, so Peter Frost, „hätte man dann immerhin die Qualifizierung für diese Zielgruppe für längere Zeit geregelt.“

Nr. 2

Personalentwicklung bei der Holcim AG

Barbara Lux, Mai 2008

1 Einleitung

2 Informationen zum Unternehmen

3 Personalentwicklung und Beschäftigungssicherung

3.1 Beschäftigungssicherungsvereinbarung und individuelle Personalentwicklung

3.2 Lernprozesse kontinuierlich fördern – Personalentwicklung im Betrieb

3.3 Reorganisation betrieblichen Lernens

4 Ausblick

1 Einleitung

Lernbedarf kann aus vielfältigen Gründen entstehen: Eine neue Maschine wird angeschafft, eine neue Software installiert. Der neue Mitarbeiter kennt ein bestimmtes Verfahren noch nicht. Es müssen Kenntnisse aktualisiert werden bzw. neue Kompetenzen erworben werden, um Störungen schneller beheben zu können.

Um aktuellen Handlungsbedarf und künftige Entwicklungen zu erkennen, führt gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine anlassbezogene und problemlösungsorientierte Personalentwicklung zum Erfolg. Dafür ist ein Dialog der Geschäftsführung mit den Führungskräften wie auch mit dem Betriebsrat notwendig. So genannte „Qualifizierungsvereinbarungen“ werden abgeschlossen, um Kündigungen zu vermeiden und individuelle sowie betriebsbezogene Lernprozesse zu initiieren.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen werden vielfältige Personalentwicklungsaktivitäten in Gang gesetzt, die von außen oft nicht als Teil einer zusammenhängenden Strategie wahrgenommen werden. In der Regel werden auch eine Vielzahl von Lernformen genutzt, die entweder systematisch aufeinander ausgerichtet sind oder in eher zufälliger Kombination die Elemente von komplexen Lernprozessen darstellen.

Wie das aussehen kann, zeigen die vielfältigen Aktivitäten in einem Zementwerk im Süden von Schleswig Holstein, fast an der Elbe gelegen. In Lägerdorf produziert die Holcim (Deutschland) AG heute mit etwa 275 Beschäftigten Zement. Das Werk ist auf dem flachen Umland weit sichtbar. Die Zementindustrie dominiert nicht nur das Landschaftsbild mit seinen großen Anlagen, sondern ist seit fast 150 Jahren als Arbeitgeber in der Region bedeutsam.

Im Jahr 2005 führten aktuelle Marktbedingungen dazu, dass in einer Beschäftigungssicherungsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eine Arbeitszeitverlängerung von 38 auf 40 Stunden ohne Lohnausgleich festgelegt wurde, um Entlassungen zu vermeiden. Auf freiwilliger Basis konnten die Mitarbeitenden von der 2-Stündigen wöchentlichen Arbeitszeitverlängerung eine Stunde pro Woche für Weiterbildung entnehmen. Das Unternehmen erstellte dafür einen Seminarkatalog „Unser Angebot für Sie“. Es konnten aber auch externe Angebote wahrgenommen werden.

Diese „Betriebsvereinbarung über Qualifizierung der Arbeitnehmer und Sicherung der Beschäftigung“ ist ein Element eines komplexen Lernprozesses bei Holcim in Lägerdorf. Um Zusammenhänge und Wirkungen zu verdeutlichen, wird im Folgenden der gesamte Fächer der Personalentwicklung bei Holcim in Lägerdorf skizziert. Dabei wird auch der Einfluss der Beschäftigungssicherungsvereinbarung auf die betriebliche Lernkultur beleuchtet.

Bei Holcim sind sich die Betriebsräte Jürgen Schostak und Uwe Barkmann mit dem Personalleiter Wolfgang Kock einig: Für den Erfolg einer solchen Personalentwicklung „à la carte“ braucht es

- einen aktiven und überzeugten Personalleiter,
- einen handlungsstarken Betriebsrat, der im Dialog einbezogen wird und eigene Gestaltungsvorstellungen entwickelt,
- Geduld und einige Jahre Zeit,
- dezentrale Entscheidungskompetenzen,
- gute Ideen und ein Budget.

2 Informationen zum Unternehmen

Die Holcim (Deutschland) AG ist Norddeutschlands führender Baustoffhersteller mit Sitz in Hamburg. Ihr Ursprung war vor fast 150 Jahren die Zementherstellung. Heute bilden die starken und eigenständigen Produktsparten Bindemittel, Kies und Beton die Kernbereiche der Unternehmensgruppe. Operative Standorte sind Lägerdorf in Schleswig Holstein, Höver in Niedersachsen, Bremen und Salzgitter. Wesentliche Absatzmärkte sind in Norddeutschland. Die Zementproduktion erfolgt kontinuierlich rund um die Uhr. Wichtige Kenngrößen in der Produktion sind die Kosten pro Tonne Zementproduktion und die Anlagenverfügbarkeit.

Im Jahr 2007 wurden in der Holcim (Deutschland) AG insgesamt etwa 650 Mitarbeitende beschäftigt. Davon stehen ca. 40 junge Leute in einem Ausbildungsverhältnis. 30 % der Belegschaft hat eine Ausbildung bei Holcim absolviert. Der Frauenanteil ist mit 13 % recht gering.

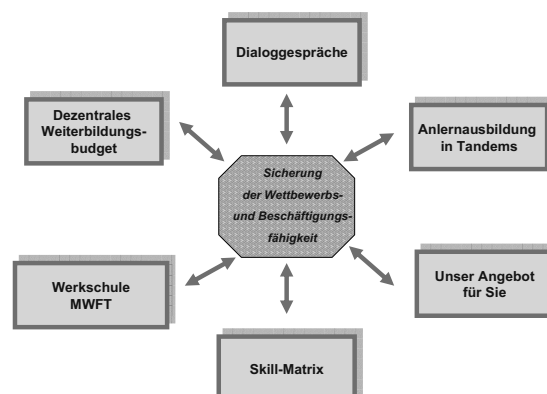
Im Werk Lägerdorf sorgen etwa 275 Menschen für den Produktionsablauf von der Rohmaterialgewinnung bis zum Zementversand. Von den etwa 200 Beschäftigten in der Produktion arbeiten 140 im Schichtbetrieb (Kontschicht, 3-er-Schicht, 2-er-Schicht und Tagdienst). 60 Beschäftigte (incl. Meister und Ingenieure) werden in den Werkstätten, in dem Labor, im Umweltbereich sowie in der Prozess- und Produktionssteuerung eingesetzt.

3 Personalentwicklung und Beschäftigungssicherung

Lebenslanges Lernen der Beschäftigten und kontinuierliche Personalentwicklung sind unstrittige Erfolgsfaktoren für die Sicherung von Arbeit und Wettbewerb. Dennoch herrscht in der mittelständischen Wirtschaft oft die Haltung vor, dass man sich eine systematische Personalentwicklung nicht leisten kann. Wichtige Fragen wie beispielsweise „Welche Inhalte und welche Art von Lernen braucht unser Unternehmen?“ werden so nicht beantwortet.

Die Kurzstudie über die Personalentwicklungsaktivitäten bei Holcim in Lägerdorf soll exemplarisch aufzeigen, wie ein lebendiges Personalentwicklungskonzept in einem mittelständischen Betrieb aussehen kann, das in Kooperation mit dem Betriebsrat entwickelt und umgesetzt wird.

PE- Instrumente bei Holcim



Der Blick der Studie wird auf drei Aspekte gerichtet:

- die Qualifizierungsabsprachen in der Beschäftigungssicherungsvereinbarung
- den Zusammenhang aller betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten mit der Schaffung von Strukturen für eine „Personalentwicklung vor Ort“
- den demographischen Wandel, Nachfolgeplanung und „Anlernausbildung im Tandem“ im technischen Bereich

3.1 Beschäftigungssicherungsvereinbarung und individuelle Personalentwicklung

Aufgrund von Marktentwicklungen waren die vergangenen Jahre und Jahrzehnte bei Holcim nicht immer positiv geprägt. Dies führte 2001 zur Auflösung der Kalkproduktion und zum Abbau von 130 Beschäftigten in Lägerdorf. Mit Hilfe verschiedener Programme (z.B. Transfer von jüngeren Mitarbeitern in den Ersten Arbeitsmarkt mit gezielten Qualifizierungs- und Trainingsangeboten) und Altersteilzeit wurden diese Anpassungsmaßnahmen begleitet.

Allein der Abbau von Arbeitskräften reichte nicht aus, um beständig auf dem norddeutschen Markt bestehen zu können. 2005 wurde vor dem Hintergrund einer tariflichen Öffnungsklausel (§ 1a Manteltarifvertrag Zement Norddeutschland) eine Betriebsvereinbarung über die Nutzung von Weiterbildung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung für den Zeitraum Januar 2006 – Dezember 2007 abgeschlossen.

„Vor dem Hintergrund der Entwicklungen am Zementmarkt, der nach wie vor Überkapazitäten aufweist und den ständig stattfindenden technischen Veränderungen in der Produktion und Verwaltung sind sich die Betriebsparteien darüber einig, wesentliche Schritte für die interne Weiterbildung zu machen. Um dieses wirtschaftlich auf eine tragfähige Basis zu bringen, wird die Weiterbildung außerhalb der tariflichen Arbeitszeit durchgeführt und die gleiche Zeitmenge an zusätzlicher Arbeitszeit durch die Beschäftigten erbracht.“

(Auszug aus der Betriebsvereinbarung)

Das Unternehmen hat im Gegenzug für den Geltungszeitraum der Betriebsvereinbarung eine Arbeitsplatzgarantie ausgesprochen.

Konkret bedeutete die Betriebsvereinbarung eine Arbeitszeitverlängerung um zwei Stunden pro Woche ohne Entgelterhöhung. Diese Regelung hatte zwei Seiten. Die eine Seite der Medaille war, dass alle Beschäftigten zwei Jahre lang (2006-2007) pro Woche zwei Stunden ohne Lohnausgleich länger arbeiteten. Die andere Seite der Medaille begründete den Anspruch für alle Beschäftigten, die zweite Stunde auf freiwilliger Basis für interne oder externe Qualifizierungsmaßnahmen zu nutzen. So summierte sich der individuelle Anspruch auf Weiterbildung in einem Jahr auf 46 Stunden. Das Unternehmen hat für die Umsetzung der Qualifizierung ein Fortbildungsangebot „Unser Angebot für Sie“ entwickelt und finanziert. Ebenso wurden diese Stunden genutzt, um sich in externen Weiterbildungsangeboten (z.B. zu Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Sprachtraining) weiter zu bilden. Ausgenommen waren Qualifizierungen die gesetzlich vorgeschrieben sind oder fachliche Lehrgänge der Abteilungen.

„Unser Angebot für Sie“ Fortbildungsthemen Holcim

EDV Schulungen <ul style="list-style-type: none">▪ Einführung▪ Word▪ Excel▪ Powerpoint▪ Internet	Gruppenveranstaltungen <ul style="list-style-type: none">▪ Hochseilgarten im Team▪ Draisinenfahrt im Team▪ Gruppen-Kanutouren▪ Eissporthalle Brokdorf▪ Werksbesichtigungen
Individuelle Angebote <ul style="list-style-type: none">▪ Fahrsicherheitstraining▪ Englisch-Training▪ Sicherer Umgang mit Motorkettensägen	Tagesseminare <ul style="list-style-type: none">▪ Stressbewältigung▪ Kommunikationstraining▪ Gedächtnistraining▪ Selbst- und Zeitmanagement▪ Business Knigge

Die Betriebsvereinbarung zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit führte in Verbindung mit den individuellen Weiterbildungsangeboten „Unser Angebot für Sie“ 2006 zu einer Beteiligungsquote von 60 %. Mit dem Angebot konnten auch gerade diejenigen zum Lernen aktiviert werden, die eher dem distanzierten Lerntyp zuzuordnen sind. Uwe Barkmann (stellvertretender Betriebsratsvorsitzender) erzählt: „Es haben Kollegen teilgenommen, von denen ich das nie gedacht hätte.“

Die Förderung der „individuellen Personalentwicklung“ wurde damit für 2006 bis heute eine zentrale Zielgröße, berichtet der Personalleiter Wolfgang Kock. Auch nach dem Auslaufen der Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung und Qualifizierung wird für 2008 „Unser Angebot für Sie“ mit einem breiten Angebot für individuelle Fortbildungsthemen weitergeführt. Hier gilt der Grundsatz: Das Unternehmen organisiert Trainer und die Finanzierung, die Mitarbeitenden investieren ihre Zeit. Die Maßnahmen werden dann durchgeführt, wenn eine entsprechende Anzahl von Interessenten zusammenkommt.

Daneben spielt das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz eine große Rolle. Hier gibt es spezielle Angebote wie Erste-Hilfe-Kurse und Ernährungsberatung.

3.2 Lernprozesse kontinuierlich fördern – Personalentwicklung im Betrieb

Personalentwicklung in kleineren Unternehmen ist einerseits problemlösungsorientiert und andererseits eine Daueraufgabe. Gerade in einem Zementwerk sind die hohe Qualität und die Sicherheit der Prozesse von immenser Bedeutung. Um das zu erreichen, ist es zunehmend wichtig, dass Beschäftigte „Lust am Lernen bekommen“ und motiviert sind, sich an Veränderungsprozessen zu beteiligen.

Die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung bei Holcim stellt aus Sicht des Betriebsrates wie aus Sicht des Unternehmens ein gemeinsames Ziel dar. Dabei geht es um die kontinuierliche Förderung fachlicher wie auch methodischer und sozial-kommunikativer Kompetenzen. Bei Holcim werden vier verschiedene Qualifizierungsaktivitäten parallel durchgeführt.

Um die Praxis der Qualifizierungsaktivitäten bei Holcim für eine mögliche Übertragung in andere Klein- und mittelständische Unternehmen zu veranschaulichen, werden sie an Hand von vier Kriterien beschrieben: Aktivitäten, Lernorte, Lernformen und Nutzen/Ergebnisse. Dabei wird auch deutlich, dass für die gezielte Qualifizierung bezogen auf betriebliche Anforderungen (z.B. fachbezogene Qualifizierungsangebote) weitere Instrumente der Personalentwicklung wie eine Skill-Matrix, Mitarbeitergespräche und ein dezentrales Weiterbildungsbudget notwendig sind. Für die Entwicklung und Einführung dieser Aktivitäten und Instrumente sollte ein Betrieb sich einige Jahre Zeit nehmen. Bei Holcim hat es etwa 7 Jahre gebraucht, bis die „Personalentwicklung à la carte“ in der heutigen Form erreicht wurde. Alles findet unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz und in Kooperation mit dem Betriebsrat statt.

Tabelle 2: Übersicht: Qualifizierungsaktivitäten bei Holcim

Aktivitäten	Lernorte	Lernformen	Nutzen, Ergebnisse
<p>„Unser Angebot für Sie“, individuelle Weiterbildung</p> <p>Grundlage ist die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung und Sicherung der Beschäftigung. Sie führte zur Arbeitszeitverlängerung um 2 Stunden pro Woche, davon 1 Stunde (46 Stunden pro Jahr) für die individuelle Weiterbildung. Sie wurde im November 2005 für zwei Jahre abgeschlossen.</p> <p>Das Unternehmen bietet auch im Jahr 2008 den freien Weiterbildungskatalog „Unser Angebot für Sie“ an.</p>	außerhalb der Arbeit	Interne und externe Schulungen und Workshops	Mit dem Angebot der individuellen Fortbildung für alle wurde eine hohe Weiterbildungsbeteiligung und Vermittlung von Spaß am Lernen auch für „lernentwöhnte“ Beschäftigte erreicht.
<p>Manufacturing Workforce Training (MWFT) – Lernen in der „Werksschule“</p> <p>Das MWFT findet während der Arbeitszeit, jeweils 45 Minuten vor der Spätschicht, jeden Dienstag und Donnerstag statt und ist offen für alle Beschäftigten. Themen sind im Vorfeld bekannt, Referenten sind aus dem Betrieb.</p> <p>Inhalte sind beispielsweise Lehrbriefe des Vereins deutscher Zementwerke, Schulungsinhalte von Lieferanten, Schulungsmaterial aus dem Konzern.</p> <p>Die Themen ändern sich monatlich. An den Maßnahmen nehmen im Durchschnitt 10-15 Mitarbeitende teil.</p>	außerhalb der Arbeit	Interne Schulung, kooperatives lernen	Dieses Fortbildungsangebot zu betrieblichen Themen (z.B. neue Stoffe, Prozesse) trägt u.a. zu der innerbetrieblichen Vernetzung und Qualität der Prozesse (Störungen schneller beheben) bei. Ebenfalls wird der persönliche Kontakt zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen gefördert. Darum ist es wichtig, dass 30 Minuten Lernzeit und 15 Minuten Kommunikationszeit sind. Bei einem Kaffee und einem Brötchen wird so der innerbetriebliche informelle Austausch gefördert und gerne angenommen.
<p>Nachfolgeplanung und „Anlernausbildung im Tandem“</p>	arbeitsplatznah	Unterweisung durch Kollegen während der Arbeit, kooperatives lernen	Flexible Einsatzplanung in der Kontschicht, Sicherung der Anlagenverfügbarkeit, Wissenstransfer und Aufstiegsqualifizierung
<p>Fachbezogene Qualifizierungen und jährlicher Schulungsplan</p> <p>Auf der Grundlage der Mitarbeitergespräche/ Dialoggespräche werden dezentral fachliche Schulungen organisiert und durchgeführt. Bereichsbezogen werden jährlich „Schulungspläne“ erstellt.</p> <p>Die Dialoggespräche werden zur Zeit im technischen Bereich eingeführt. Das Instrument wurde gemeinsam mit den Führungskräften entwickelt. Es findet eine fachliche, soziale und persönliche Bewertung durch den Vorgesetzten und Mitarbeitende statt. Ebenfalls wird das Führungsverhalten bewertet. In den Dialoggesprächen wird auch die Skill-Matrix erstellt. Sie ist ein Soll-Ist Vergleich von Tätigkeitsbereichen und der Qualifikation der Mitarbeitenden. Die Gespräche sollen in Verbesserungsvorschläge und Fortbildungswünsche münden. „Was würde Ihnen noch helfen, Ihre Aufgaben noch besser zu lösen?“</p>	außerhalb der Arbeit	Externe Schulungen	Anpassungsqualifizierung bezogen auf neue Technologien etc.

Die Systematisierung der Lernprozesse bei Holcim zeigt:

- Organisiertes Lernen findet außerhalb der Arbeit und arbeitsplatznah statt.
- Zentrale Gestaltungen sind die Unterweisung, kooperatives Lernen und seminaristisches Lernen.
- Die Inhalte beziehen sich auf betriebliche Anforderungen und individuelle Interessen.
- Grundlage für die Entwicklung, Umsetzung und Förderung gezielter Lernprozesse sind Bedarfsanalysen (Dialoggespräche, Skill-Matrix) und ein dezentrales Weiterbildungsbudget – eben „Personalentwicklung vor Ort“.

Eine interessante arbeitsplatznahe Lernform für Klein- und Mittelbetriebe ist das Lernen im Arbeitsprozess durch erfahrene Kollegen in der „Anlernausbildung im Tandem“, die im Folgenden ausführlicher beschrieben wird.

3.3 Nachfolgeplanung und arbeitsplatznahes Lernen im Tandem

Bedingt durch das Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeitenden wurden Themen wie «ständiges Lernen» und „Wissenstransfer an die Jüngeren“ immer bedeutsamer. So wurde die „alternde Belegschaft“ auch bei Holcim zum Handlungsauftrag. Nur etwa ein Viertel der Beschäftigten sind unter 40 Jahre alt. Altersteilzeit und die Reduzierung von Überstunden waren Grund genug, um auf Initiative des Betriebsrates eine Regelabsprache mit dem Arbeitgeber zu treffen, wie kontinuierlich eine Nachfolgeplanung und flexible Einsatzplanung umgesetzt werden kann.

Die Nachfolge- und Einsatzplanung im Zusammenhang mit der Organisation der „Anlernausbildung im Tandem“ in der Produktion wurde vom Betriebsrat zu einem Thema der Monatsgespräche mit dem Arbeitgeber. „Schließlich sind die Auswahl des Personals und der Personaleinsatz mitbestimmungspflichtig“, sagt Uwe Barkmann und verweist auf § 99 Betriebsverfassungsgesetz. „Auch der neue Paragraph 92 a im Betriebsverfassungsgesetz zur Beschäftigungssicherung war da sehr hilfreich. Der Betriebsrat kann selber Vorschläge machen.“

Auf der Grundlage einer vom Personalleiter Wolfgang Kock entwickelten Skill-Matrix werden Mitarbeitende ausgewählt, die im Arbeitsprozess für die Bedienung der Anlagen qualifiziert werden. In der Skill-Matrix sind die formellen Kompetenzen aufgelistet. Mit Farben (Ampelprinzip) wird dann pro Arbeitsplatz und Person markiert, auf welchem Niveau diese Kompetenzen erforderlich und individuell vorhanden sind. Konkret heißt dies, dass ein junger Meister oder Geselle zum Beispiel mit einem „altgedienten“ Meister drei bis sechs Monate „mitläuft“ und sich so das Wissen während des Arbeitsprozesses für neue Anlagen bewusst und gezielt aneignet.

Um bei Holcim Meister zu werden, reicht nicht die Prüfung als Industriemeister Zement. Man braucht mindestens drei Jahre Erfahrungen in der Prozesssteuerung im Leitstand. Der Meister hat in der Qualifizierung die Aufgabe, dem jungen Meister/Gesellen alle fachlichen und prozessbezogenen Kenntnisse einer Anlage (z.B. Zementmühle, Sandmühle, Vorwärmerturm, Nebenaggregate) zu vermitteln. So werden „Wissenstandems“ aufgebaut und die Anlagenverfügbarkeit sichergestellt. Das Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter 2-3 Anlagen beherrscht. So kommen viele einmal in die Rolle des „Ausbilders“ und in die Rolle des „Auszubildenden“. Die am besten qualifizierten Mitarbeiter werden Springer und erhalten eine Leistungszulage von 5 %.

Für Personalleiter Wolfgang Kock ist es wichtig, dass weder die Skill-Matrix noch die Notizen zu den Dialoggesprächen in die Personalakte aufgenommen werden. „Es geht uns um Vertrauen und Motivation.“ Darum gibt es in Abstimmung mit dem Betriebsrat auch eine besondere Bonusregelung. „Lob für gute Leistung wird auch schon mal mit einem Kino- oder Restaurantbesuch oder einem Aufenthalt in einem Freizeitpark für die ganze Familie ausgesprochen.“

4 Ausblick

Die Lernangebote aus der Beschäftigungssicherungsvereinbarung sind von der Belegschaft sehr gut angenommen worden und haben einen Beitrag zur Verbesserung der betrieblichen Lernkultur geleistet. „Da haben einige Spaß am Lernen gefunden.“ berichtet Uwe Barkmann. Für Wolfgang Kock ist klar: „Darum wird dieses Angebot vom Unternehmen fortgeführt.“

Für den Betriebsratsvorsitzenden Jürgen Schostak sind die „Personalentwicklung in der laufenden Schicht“ und die „Tandemausbildung“ im Arbeitsprozess sehr vorteilhaft. Die Transparenz des Personaleinsatzes führt zu höherer Arbeitszufriedenheit. Der Krankenstand sinkt und die Qualität der Einsätze steigt. Es ist auch gut, als Betriebsrat immer das Ohr bei der Belegschaft zu haben. „Da hört man mehr als der Personalleiter.“

Förderlich für die Personalentwicklung à la carte ist, dass trotz Konzernstrukturen der Holcim (Deutschland) AG jeder Betrieb regional in eigenen Strukturen arbeitet. So war es möglich, Strukturen für eine dezentrale Personalentwicklung (Skill-Matrix, Nachfolgeplanung, Dialoggespräche) aufzubauen.

Bei Holcim steht Lebenslanges Lernen im Mittelpunkt vieler Aktivitäten. Gründe gibt es genug: Hohe Anlagenverfügbarkeit und marktgerechte Preise für den Zement, Motivation der Belegschaft und Sicherung der hohen Anforderungen an die Prozess- und Produktqualität, zufriedene Mitarbeiter durch Spaß am Lernen und transparente Entscheidungen.

Die Betriebsräte Barkmann und Schostak wie auch der Personalleiter Kock sind da einer Meinung. „Im täglichen Geschäft nützt jede Art der Qualifikation.“

Nr. 3

Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung bei der BÜsing & Fasch GmbH & Co. KG

Gerd Busse, Mai 2008

1 Einleitung

2 Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung bei der BÜFA

2.1 Der Betrieb

2.2 Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung

3 Bisherige Erfahrungen

4 Ausblick

1 Einleitung

Als wichtigen Baustein hin zu einer strategischen Personalentwicklung beschlossen die Betriebsparteien des Oldenburger Chemieunternehmens BÜsing & Fasch (BÜFA), den zum 1. Januar 2004 in Kraft getretenen Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie in eine Betriebsvereinbarung umzusetzen. Der Qualifizierungstarifvertrag liefert wichtige Vorgaben für die Regelung der betrieblichen Weiterbildung in der Branche – von der Qualifizierungs(bedarfs)planung über die Kostenverteilung auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer bis hin zur Verwendung bzw. Einrichtung von Zeitguthaben (Lernzeit- oder Langzeitkonten) und der externen Beratungsmöglichkeit durch die Weiterbildungs-Stiftung (WBS) der Sozialpartner.

Der Umsetzungsprozess des Tarifvertrags in eine betriebliche Vereinbarung bei der BÜFA bildet Teil eines größeren Projekts zur betrieblichen Weiterbildung, an dem die Betriebsparteien mehrerer Chemieunternehmen sowie die Sozialpartner beteiligt sind, und wird von einem externen Personalberater begleitet. Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, die voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2008 in Kraft tritt, übernimmt weitgehend die Bestimmungen des Qualifizierungstarifvertrags und bietet eine umfassende Regelung der betrieblichen Weiterbildung im Unternehmen. Ausgehend von einer Begriffsbestimmung, die zwischen betrieblicher, beruflicher und persönlicher Qualifizierung unterscheidet, werden im Sinne einer „fairen Kostenverteilung“ die finanzielle bzw. zeitliche Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der Weiterbildung geregelt, ein Beratungsangebot vereinbart, die Verantwortlichkeiten der Führungskräfte und der Beschäftigten definiert sowie das Zeugniswesen geregelt. Zusätzlich wird darin die Bildung einer paritätischen Bildungskommission festgelegt, die sich der betrieblichen Umsetzung der Vereinbarung widmen soll. Weitere zentrale Instrumente zur Regelung der betrieblichen Weiterbildung sind das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sowie die Qualifizierungsvereinbarung zwischen Mitarbeiter/Mitarbeiterin und Vorgesetztem.

Mittlerweile ist man bei BÜFA bereits einen Schritt weiter und plant die Einrichtung von Langzeitkonten, die (auch) für die Finanzierung von Weiterbildung genutzt werden können.

2 Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung bei der BÜFA

2.1 Der Betrieb

Bei der Oldenburger BÜsing & Fasch GmbH & Co. KG (BÜFA) handelt es sich um ein mittelständisch geprägtes Unternehmen der chemischen Industrie, das, unter einer gemeinsamen Holding, aus vier eigenständigen Tochtergesellschaften besteht: BÜFA Chemikalien, BÜFA Glas, BÜFA Reaktionsharze und BÜFA Reinigungs-

systeme. Vor einigen Jahren wurde ein Werk im niederländischen Almelo hinzugekauft. Kurz darauf kam eine spanische Firma hinzu, und es wurde in Polen ein Auslieferungslager aufgebaut.

Das 1883 gegründete Unternehmen, das sich noch stets in Familienbesitz befindet, beschäftigt 540 Mitarbeiter, davon 180 gewerbliche. Zwei Drittel der Beschäftigten sind männlich, das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 41 Jahren. Im Jahre 2007 machte das Unternehmen einen Umsatz von 209 Millionen Euro. BÜFA bekennt sich in seinen Unternehmensgrundsätzen ausdrücklich zu einem kooperativen Führungsstil und konstruktiven Miteinander sowie zur Förderung der persönlichen Fachkompetenz jedes Mitarbeiters.

2.2 Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung

Ausgangspunkt

Das Ganze nahm seinen Ausgang im Jahre 1995 mit einer Schulung der Geschäftsführung zu Entwicklungsperspektiven des Unternehmens, in der erstmals der Wunsch nach einer strategischen Personalentwicklung laut wurde, der dann in den Folgejahren umgesetzt wurde. Ein zweiter wichtiger Schritt war die Durchführung von „Diagonalworkshops“ in den Tochtergesellschaften, in denen, über alle Ebenen und Funktionen hinweg, Vorschläge zum Thema Qualifizierung erarbeitet wurden. Der unmittelbare Anlass zu den Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung bildete dann die Beteiligung der BÜFA an der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft¹⁷ *Quick*, in der es um die Suche nach neuen, sozialpartnerschaftlich gestalteten Formen der betrieblichen Weiterbildung, u.a. in Verbindung mit dem am 1. Januar 2004 in Kraft getretenen Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie, ging.

Der Tarifvertrag zur Qualifizierung

Der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie bietet einen Rahmen zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung, der auf Wunsch von den Betriebsparteien im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung umgesetzt werden kann. Zentrale Elemente des Tarifvertrags sind eine umsetzungsfähige Definition des Begriffs der tariflichen Qualifizierung, Regelungen zu einer fairen Kostenverteilung der finanziellen wie zeitlichen Aufwendungen für die Weiterbildung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die Bereitstellung eines Beratungsangebots durch die Weiterbildungs-Stiftung (WBS)¹⁸. In wesentlichen Teilen entspricht der Qualifizierungstarifvertrag in der Chemie dem bereits etwas älteren in der Metall- und Elektroindustrie.

Umsetzung des Tarifvertrags in eine Betriebsvereinbarung

Die Umsetzung des Tarifvertrags in eine Betriebsvereinbarung bei BÜFA geschah im Rahmen des oben erwähnten *Quick*-Projekts und wurde von Personalberater Erich Eckardt begleitet, der im Gespräch insbesondere die enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der BÜFA-Geschäftsführung und dem Betriebsrat zu allen Fragen der betrieblichen Qualifizierung lobt. Dies wird von der Betriebsratsvorsitzenden Susanne Eilers und Personalleiter Rainer Krause bestätigt, die jedoch zugleich anmerken, dass im Unternehmen selbst noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden musste und auch in Zukunft geleistet werden muss. Doch man ist optimistisch, dass sich in puncto Qualifizierung mittel- und langfristig noch einiges bewegen lasse. Denn: „Wir sind ein Familienunternehmen und deshalb nicht ständig Aktionären verpflichtet“ (S. Eilers). Bei BÜFA stünden nach wie vor die Mitarbeiter deutlich im Mittelpunkt und nicht der kurzfristig zu realisierende Profit. Für Personalleiter Krause bietet gerade dies die Chance, an das Thema strategische Personalentwicklung mit einer langfristigeren Perspektive heranzugehen. „Bisher reagieren wir noch zu sehr auf das, was gerade fehlt. Stattdessen sollten wir uns fragen, was wir in fünf oder zehn Jahren an Qualifikationen brauchen.“

17 Die EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL zielt darauf ab, neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitsuchenden auf dem Arbeitsmarkt zu erproben. Für die Programmlaufzeit von 2000-2006 standen von den insgesamt 2,973 Mrd. Euro Fördermitteln des ESF über 500 Mio. Euro für die Umsetzung von EQUAL in Deutschland zur Verfügung.

18 Zum 1. Januar 2009 wurde die bisherige Weiterbildungs-Stiftung zur Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) umgewandelt.

Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung

Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, die voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2008 in Kraft treten wird und sich an alle an den deutschen Standorten des Unternehmens beschäftigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens richtet, wird von beiden als wichtiger Schritt zur Etablierung einer perspektivischen Personalentwicklung gesehen. Die Vereinbarung beruft sich ausdrücklich auf die Vorgaben des Qualifizierungstarifvertrags und erklärt das Thema Weiterbildung zu „einer der wichtigsten Führungsaufgaben“.¹⁹ In der Präambel werden insbesondere zwei Ziele der Weiterbildungspolitik der BÜFA in den Vordergrund gerückt: Dies sind zum einen „die Entwicklung fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen“ in Zusammenhang mit der „Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“, zum anderen ist es die Erhaltung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Entwicklung einer Kultur des lebenslangen Lernens.

In der Vereinbarung wird sehr ausführlich auf den Begriff der Qualifizierung eingegangen. Drei Bereiche werden dabei unterschieden:

1. die *betriebliche Qualifizierung*, unter die solche „Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung [fallen], die ihren Schwerpunkt im Betriebs- oder Arbeitsplatzbezug haben“, also betrieblich notwendig und verpflichtend sind;
2. die *berufliche Qualifizierung*, d.h. „Maßnahmen, die Fähigkeiten / Fachwissen vermitteln, welches über BÜFA hinaus nutzbar ist und vornehmlich den Marktwert des Mitarbeiters erhöht“;
3. die *Qualifizierung auf Eigeninitiative*, die sich auf Maßnahmen bezieht, „die auf Wunsch des Mitarbeiters initiiert werden“ und bei denen es „keine Veranlassung und keine Einsatzabsicht der erworbenen Qualifikation seitens BÜFA gibt“.

Gesetzlich geregelte Qualifikationen (wie z.B. Erstausbildungen) und private Qualifizierungen sind ausdrücklich von den Regelungen ausgenommen; bei letzteren wird in der Betriebsvereinbarung auf die Möglichkeit des Bildungsurlaubs hingewiesen.

Als zentrales Instrument der im Qualifizierungstarifvertrag festgelegten Qualifizierungsplanung wird in der BÜFA-Betriebsvereinbarung das einmal jährlich stattfindende „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch“ (MVG) eingeführt, bei dem sich Mitarbeiter und Vorgesetzte auf einen individuellen Qualifizierungsplan einigen. Das Ergebnis des MVG wird in einer für beide Seiten verbindlichen „Qualifizierungsvereinbarung“ festgehalten, die auch die Kostenbeteiligungen regelt. Auf der Grundlage einer „fairen Kostenteilung“ trifft die Betriebsvereinbarung folgende grundsätzliche Regelungen:

- „Betriebliche Qualifizierungen finden während der Arbeitszeit statt. BÜFA trägt als Arbeitgeber die [...] Kosten“.
- Bei beruflichen Qualifizierungen, die während der Arbeitszeit stattfinden, „übernimmt BÜFA die Seminarkosten und der Mitarbeiter bringt die Arbeitszeit ein“.
- Bei Qualifizierungsmaßnahmen auf Eigeninitiative „erklärt sich BÜFA bereit, die Förderung auf Darlehensbasis zu unterstützen, wenn der Mitarbeiter dieses möchte“.

Um eine möglichst effiziente Umsetzung der Betriebsvereinbarung zu gewährleisten, wird eine paritätische Bildungskommission bestehend aus Vertretern der Personalabteilung und des Betriebsrats gebildet. „Die Bildungskommission trifft sich mindestens zwei Mal im Jahr und nach Bedarf, um [...] über den Verlauf und die Art der Qualifizierung im Unternehmen zu beraten und [...] um Anregungen für die zukünftige Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen zu erarbeiten.“ Zu den weiteren Aufgaben der Kommission gehört „die Beratung zu

- Grundsätzen für die Kategorisierung der Qualifizierungsmaßnahmen [...],
- Grundsätzen und Fragen der fairen Kostenteilung,

¹⁹ Im Folgenden wird aus der Entwurfsfassung vom 11. Januar 2008 zitiert.

- Maßnahmen für besondere Lerngruppen (lernungeübte Mitarbeiter, ältere Mitarbeiter, Elternzeitler, etc.)
- sowie die regelmäßige Kontrolle der einzelnen Qualifizierungsvereinbarungen zum Zweck der Gleichbehandlung.“

Nutzung von Langzeitkonten für Weiterbildungszwecke

Für die nächste Zukunft plant man bei der BÜFA die Verknüpfung der betrieblichen Weiterbildung mit der Einrichtung sog. Langzeitkonten. Der Manteltarifvertrag in der Chemie²⁰ eröffnet die Möglichkeit zur Bildung solcher Langzeitkonten, d.h. Arbeitszeitkonten, auf denen Zeit angespart werden kann, die sich, neben einer Freistellung vor der Altersrente, auch für Qualifizierungszwecke, also als eine Art „Lernzeitkonto“ nutzen lassen. Die Einführung von Langzeitkonten setzt, ebenso wie die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags, den Abschluss einer Betriebsvereinbarung voraus.

Grundsätzlich halten sowohl Personalchef Krause als auch Betriebsrätin Eilers das Langzeitkonto für ein brauchbares Instrument der betrieblichen Qualifizierungspolitik, doch es ist ihnen zufolge mit einigen deutlichen Nachteilen behaftet:

- Die Einführung und Umsetzung ist mit sehr viel Aufwand und Bürokratie verbunden.
- Viele Führungskräfte im Unternehmen stehen dem Langzeitkonto skeptisch gegenüber, da sie die – nachvollziehbare – Befürchtung hegen, dass Mitarbeiter bei Einführung eines solchen Kontos anfangen könnten zu „bummeln“, d.h. unproduktive Arbeitszeit anzusparen.
- Ein Langzeitkonto kann von den Beschäftigten dazu genutzt werden, die Lebensarbeitszeit zu verkürzen – was die meisten vermutlich auch tun werden. Dies bedeutet für den Arbeitgeber jedoch, dass er qualifizierte Mitarbeiter ein, zwei oder drei Jahre früher verlieren wird, je nachdem, wie viel dieser an Lebensarbeitszeit angespart hat, er den Mitarbeiter aber für diesen Zeitraum bezahlen muss.
- Für die Anlage des Guthabens müsste ein externer Versicherer gefunden werden; somit tragen die Betriebsparteien eine große Verantwortung für das angesparte Vermögen.

Dennoch befürworten beide Seiten bei BÜFA die Einführung von Langzeitkonten, allerdings müsse die Einführung gut vorbereitet werden, um das Instrument nicht zu einem Misserfolg werden lassen. Zudem sollten, um einem der wichtigsten Gegenargumente zu begegnen, auf einem solchen Konto in der Startphase keine Überstunden angespart werden dürfen.

3 Bisherige Erfahrungen

Die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung steht kurz vor der Unterzeichnung; man hofft, dass sie in der zweiten Jahreshälfte in Kraft treten kann. Auch das Langzeitkonto wird nach Ansicht sowohl des Personalleiters als auch der Betriebsrätin kommen. Das Wichtigste ist für Susanne Eilers jedoch nicht, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, sondern sie auch tatsächlich umzusetzen. „Die BV ist das eine, aber das Management, und insbesondere das mittlere Management, zu überzeugen, ist am schwierigsten.“ Dem kann Rainer Krause nur beipflichten. Er fügt hinzu, dass betriebliche Qualifizierung und Personalentwicklung in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte beginne, man also die Menschen in ihrem Denken verändern müsse, um etwas bewegen zu können.

4 Ausblick

Der Tarifvertrag zur Qualifizierung wie auch die Regelungen im Manteltarifvertrag zur Einrichtung von zweckgebundenen Langzeitkonten stellen interessante Versuche zu einer branchenweiten Regelung der betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie dar. Die Definition dessen, was unter tariflicher Qualifizierung zu verstehen ist, wird in Verbindung mit Regelungen zu einer fairen Kostenverteilung zwischen

²⁰ Manteltarifvertrag mit der IG Bergbau, Chemie, Energie von 24. Juni 1992 in der Fassung vom 8. März 2007 mit der Änderung vom 21. August 2007.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer bezüglich der zeitlichen und finanziellen Aufwendungen für die betriebliche Weiterbildung für mehr Klarheit bei Betrieben wie bei Beschäftigten hinsichtlich des Status und der Beteiligung an Weiterbildung sorgen. Mit dem Mitarbeitergespräch und der Qualifizierungsvereinbarung werden den Betrieben zwei wirksame Instrumente zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung an die Hand gegeben. Die Verknüpfung des Themas Qualifizierung mit der Einrichtung von Langzeitkonten bietet – richtig eingesetzt – zudem die Chance, die Kontinuität der betrieblichen Weiterbildung zu sichern und somit einen wichtigen Beitrag zu einem Prozess des „lebenslangen Lernens“ zu leisten.

Diese Vorteile sind auch bei BÜFA deutlich erkannt worden. Die Betriebsvereinbarung zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags wird voraussichtlich noch in der ersten Jahreshälfte 2008 unterzeichnet und kann zum 1. Juli in Kraft treten. Für die Einführung des Langzeitkontos strebt man das Jahr 2010 an, ist jedoch grundsätzlich überzeugt, dass es diese Konten, die sich auch als „Lernzeitkonten“ nutzen lassen, bei der BÜFA geben wird.

Die beiden Instrumente sind jedoch nur zwei Bausteine eines umfangreicheren Maßnahmenpakets, mit dem das Unternehmen, vor dem Hintergrund einer sich mehr und mehr globalisierenden Wirtschaft und der demographischen Entwicklung, erreichen möchte, auch mittel- und langfristig noch über genügend und ausreichend qualifiziertes Personal verfügen zu können. Neben der Etablierung einer strategischen Personalentwicklung beinhaltet dies, a) die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre volle Arbeitskraft dem Unternehmen widmen zu können, sowie b) die Suche nach Potentialen. Was das Erstere betrifft, so war die Gründung einer Betriebskinderkrippe ein erster wichtiger Schritt dorthin. Was den letzten Punkt angeht, so hat man bei BÜFA damit begonnen, an Oldenburger Hauptschulen für das Unternehmen zu werben und die Schüler zur Teilnahme an einer „Zukunftswerkstatt“ einzuladen. Eine solche Zukunftswerkstatt hat in diesem Jahr erstmals stattgefunden. Von den 17 Teilnehmern (15 bis 16jährige Jugendliche), die zu einem erlebnispädagogischen Seminar nach Juist eingeladen worden waren, hat man nun 5 zu einem Vorstellungsgespräch bei der BÜFA eingeladen.

Nr. 4

E-Learning im Werk Grevenbroich der Hydro Aluminium Deutschland GmbH

Johannes Koch, November 2009

1 Das Unternehmen

2 Die Ausgangslage

2.1 Betriebsvereinbarungen

3 Einführung und Einsatz des Learning-Management-Systems

4 Bisherige Erfahrungen

5 Bewertung

1 Das Unternehmen

Die Hydro Aluminium Deutschland GmbH (HAD) ist gegenwärtig das größte deutsche Aluminiumunternehmen und gehört zum norwegischen Konzern Hydro mit insgesamt über 22.000 Beschäftigten in 40 Ländern. Hydro hatte 2002 die VAW Aluminium AG mit ihren deutschen Werken vom Energiekonzern Eon übernommen.

Der Name Hydro verweist darauf, dass der Konzern seit fast 100 Jahren in Norwegen Wasserkraftwerke betreibt. Diese kostengünstige und umweltfreundliche Energieproduktion ist die Grundlage für die Aluminiumherstellung in Norwegen. Energiekosten machen etwa ein Drittel der Produktionskosten von Aluminium aus.

Zurzeit errichtet das Unternehmen in einem Joint Venture in Katar die neue Hütte Qatalum, die mit Erdgas betrieben werden soll. Damit erhöht Hydro seine Menge vermarktbarer Aluminiums um 575.000 Tonnen pro Jahr; das erste Metall soll noch in diesem Jahr fließen. Hütten werden weiter in Norwegen, Deutschland, Slowakei, Kanada und Australien betrieben. Dazu kommen viele marktnahe Umschmelzwerke für das Aluminium-Recycling und zahlreiche Standorte, in denen Hydro das Metall weiter verarbeitet.

Grevenbroich ist das größte Werk des Konzerns, mit 1.900 Beschäftigten. Verarbeitet wird hier Flachmaterial, das per LKW in Coils (Rollen) angeliefert wird. Hergestellt werden daraus blanke, lackierte und beschichtete Aluminiumwalzbänder und -folien bis zu einer Dicke von nur 6 Mikrometer. Sie dienen dem Leichtbau von Verkehrsmitteln, als Platten für den Offsetdruck, im Bau von Maschinen, Gebäuden und Geräten oder zum Langzeitschutz von Arzneien, Getränken und Speisen.

2 Die Ausgangslage

Für die Verarbeitung von Aluminium werden eine Vielzahl unterschiedlicher Gefahrstoffe eingesetzt, für die jährliche verbindliche Schulungen der jeweiligen Mitarbeiter vorgeschrieben sind. Zusammen mit den üblichen Unterweisungen zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz müssen deshalb umfangreiche Pflichtschulungen durchgeführt werden.

Zudem hat Arbeitssicherheit im norwegischen Konzern Hydro einen besonders hohen Stellenwert. Die Reduzierung von Arbeitsunfällen wird als ein vorrangiges Unternehmensziel genannt. Zur Erreichung dieses Zieles werden von der Konzernleitung zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen und dafür notwendige Schulungen vorgegeben.

Vor Einführung des E-Learning wurden dafür 60 Tagesschulungen (7 h/Tag) pro Jahr für alle Mitarbeiter durchgeführt. Für diese Schulungen wurden im Schnitt jeweils 30 Mitarbeiter gemeldet. Die in den Schulungen behandelten Themen wurden allgemein gehalten. Die einzelnen Themen wurden durch Mitarbeiter des Unternehmens, z. B. Fachkräfte durchgeführt. Entsprechend der zu behandelnden Themen mussten deshalb für jede Schulung mindestens 7 Mitarbeiter als Referenten eingebunden werden.

Das Werk arbeitet im 5-Schicht-Betrieb. Die Schulungen fanden darum außerhalb der regulären Arbeitszeit statt und wurden als Überstunden vergütet.

Trotz dieses hohen Aufwandes gelang es nur ca. 80 % der Belegschaft mit den Schulungen zu erreichen. Dieses Ergebnis wurde von der Unternehmensleitung als unzureichend erkannt, und es wurde ein neues Konzept erdacht: basierend auf der vermehrten Nutzung von E-Learning.

2.1 Betriebsvereinbarungen

Im Oktober 2008 hat der Konzernbetriebsrat mit der Geschäftsleitung der Hydro Aluminium Deutschland GmbH eine Konzernrahmenbetriebsvereinbarung zum Einsatz von E-Learning abgeschlossen.

Diese Rahmenvereinbarung war jedoch nicht Grundlage für das hier beschriebene E-Learning-System in Grevenbroich. Vielmehr sind in die Vereinbarungen die Erfahrungen aus diesem Werk mit der Einführung und Durchführung des Systems eingeflossen. Als größtes Werk ist Grevenbroich somit Vorreiter für den Einsatz von E-Learning. Andere Standorte sind dabei, das System und auch die Inhalte aus Grevenbroich zu übernehmen. Für das Werk Grevenbroich selbst wurde bisher keine Vereinbarung abgeschlossen.

Die Rahmenvereinbarung auf Konzernebene bestimmt, was als E-Learning gelten soll:

Zu E-Learning gehört jede Art der Qualifizierung, die maßgeblich mittels CD, DVD, Intranet oder Internet durchgeführt wird, unabhängig davon, ob dazu eine Netzverbindung erforderlich ist oder nicht. Weitgehend synonyme Begriffe sind ‚CBT‘ (= Computer Based Training), ‚Tele-Learning‘ oder ‚WBT‘ (= Web Based Training über Internet oder Intranet).

Eine Rahmenvereinbarung auf Konzernebene kann nicht alle Details für die Standorte regeln. Hinzu kommt, dass Vorgaben zur Ergonomie und zur Ausgestaltung von Lernräumen Investitionen zur Folge haben, über die zu entscheiden sich die einzelnen Standorte üblicherweise selbst vorbehalten. Die Rahmenvereinbarung legt deshalb fest:

Vor der Durchführung einer konkreten E-Learning-Maßnahme sind die Rahmenbedingungen (z. B. die Räumlichkeiten, in denen die E-Learning-Maßnahme stattfinden soll, und die zeitlichen Bedingungen dafür) sowie weitere Details ergänzend zu dieser Betriebsvereinbarung mit dem zuständigen Betriebsrat zu regeln.

Und zusätzlich heißt es für die Durchführung in den Betrieben:

Jede E-Learning-Maßnahme bzw. jedes E-Learning-Programm bedarf der Freigabe des jeweiligen Betriebsrates.

Mit der Formulierung „Zu E-Learning gehört jede Art der Qualifizierung...“ ist eine Unterscheidung nach verbindlichen und freiwilligen Maßnahmen ausgeschlossen. Dies ist von entscheidender Bedeutung für die zeitlichen und organisatorischen Regelungen – sie gelten für freiwillige und verbindliche Maßnahmen des E-Learning. Zu den organisatorischen Bedingungen gehört:

Die Mitarbeiter werden bei der Durchführung von E-Learning fachlich und technisch betreut (z. B. durch lokale Ansprechpartner).

Der Konzern übernimmt damit die Verpflichtung, eine Betreuung für jede Maßnahme sicherzustellen, die von ihm für seine Mitarbeiter bereitgestellt wird. Auch wird ausgeschlossen, die Mitarbeiter an den Kosten zu beteiligen:

Die Kosten für E-Learning Maßnahmen trägt HAD bzw. die jeweilige Tochtergesellschaft.

Als Arbeitszeit gilt die Schulungszeit allerdings nur dann, wenn die Mitarbeiter zur Teilnahme verpflichtet werden.

Die Verpflichtung von Mitarbeitern wird an Bedingungen geknüpft:

Ein Mitarbeiter kann nur dann zur Teilnahme an einer E-Learning-Maßnahme verpflichtet werden, wenn die persönlichen Voraussetzungen dafür gegeben sind und die Inhalte der E-Learning-Maßnahme in Zusammenhang mit seiner beruflichen oder betrieblichen Tätigkeit stehen.

Im Konfliktfall wird der Betriebsrat an der Entscheidung beteiligt.

Auch didaktische Anforderungen werden durch die Vereinbarung festgeschrieben. So müssen Teilnehmer ihr Lerntempo selbst bestimmen und Lerneinheiten jederzeit unterbrechen und wiederholen können. Zu fehlerhaften Antworten müssen die Teilnehmer ausführliche Kommentare erhalten.

Ein weiterer Schwerpunkt der Vereinbarung betrifft den Datenschutz und die Unzulässigkeit, Ergebnisse des E-Learning zur Verhaltens- und Leistungskontrolle zu nutzen.

3 Einführung und Einsatz des Learning-Management-Systems

2006 fiel die Entscheidung, Unterweisungen zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz zukünftig in der Form von E-Learning durchzuführen.

Für diese Entscheidung werden folgende Gründe genannt:

1. Mit E-Learning lassen sich die Qualifizierungen erheblich preiswerter durchführen, als mit der bisherigen Schulung durch Referenten. Nach Angaben des Unternehmens werden ca. 4/5 der Kosten eingespart.
2. Mit dem E-Learning werden alle Mitarbeiter erreicht, gegenüber nur 80 % vorher.
3. Mit dem E-Learning kann der Umfang der angebotenen Themen ausgeweitet werden.
4. Mit E-Learning können Mitarbeiter tätigkeitsbezogen geschult werden.

Für das E-Learning wurde das Learning-Management-System (LMS) „SAM“ der Firma Secova beschafft. Es bietet auch vorgefertigte Lektionen an. Diese werden aber von Hydro in Grevenbroich nicht eingesetzt, da sie für das Werk zu allgemein gehalten sind. Genutzt werden ausschließlich selbst erstellte Einheiten, die spezifisch auf das Werk Grevenbroich abgestimmt sind.

Für die Wahl dieses Systems waren folgende Eigenschaften als LMS entscheidend:

- die komfortablen Möglichkeiten, eigene Lektionen zu erstellen
- die Verwaltung aller Mitarbeiter durch das System
- Kontrolle der bearbeiteten Lektionen durch verschiedenartige Auswertungen
- die Anordnung der Lektionen in Tätigkeitsprofile
- Tätigkeitsbezogene Unterweisungen der Mitarbeiter
- Eigenverantwortliches Erarbeiten der Lektionen (freie Zeiteinteilung während der Arbeitszeit)

Das E-Learning Programm „SAM“ wurde von der Firma Secova incl. Lizenzen gekauft. Die laufenden jährlichen Wartungskosten setzen sich aus der Anzahl der Lizenzen und den Anschaffungskosten zusammen. Mit der jährlichen Wartungspauschale sind alle Kosten zur Pflege und Aktualisierung der Software abgegolten.

Einführung

Um allen Mitarbeitern E-Learning während ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen, mussten im gesamten Werk arbeitsplatznahe Terminals eingerichtet werden. Dafür sind im Unternehmen ca. 100 PC als sog. I-Points aufgestellt worden. Die I-Points gewährleisten die störungsfreie Bearbeitung der Lektionen. Die Terminals

dienen nur dem E-Learning und der internen Kommunikation der Mitarbeiter. Ergänzend zu dem LMS haben alle Mitarbeiter eine eigene, nur intern nutzbare, E-Mail-Adresse erhalten. Darüber hinaus ist der Zugang zum Intranet des Unternehmens möglich.

Um alle Mitarbeiter des Unternehmens mit dem E-Learning vertraut zu machen, wurde an den regulären Schulungstagen eine Einführung in die Nutzung des Programms „SAM“ in einem mit PC ausgestatteten Schulungsraum durchgeführt.

Die monatlichen Sicherheitsbesprechungen der Meister mit ihren Mitarbeitern werden beibehalten.

Erstellung der Lektionen

Erstellt werden Lektionen zu allen Themen bezüglich Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, die vom Gesetzgeber, der Berufsgenossenschaft oder von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Dies sind in jedem Jahr zwischen 30 und 40 Themen.

Erstellt werden die Lektionen durch die jeweils verantwortlichen Fachleute im Unternehmen, also z. B. dem Sicherheitsbeauftragten.

Die einzelnen Seiten werden mit einem Redaktionssystem erstellt, das weitgehend den Möglichkeiten von Power-Point entspricht. Möglich ist auch die Übernahme vorhandener Power-Point-Präsentationen. Diese werden allerdings nur als Bild übernommen und können in „SAM“ nicht mehr redigiert werden.

In die einzelnen Seiten lassen sich Bilder, Sprache und Videos einbinden.

Ein Ziel ist es, möglichst kurze Lektionen zu erstellen, maximal 15 bis 20 Seiten, die sich jeweils in ca. 10 Minuten bearbeiten lassen.

Jede Lektion schließt mit einem kurzen Test in der Form von Multiple Choice Aufgaben ab. Alle Fragen müssen sich eindeutig beantworten lassen. Der Ersteller der Aufgaben kann entscheiden, ob es nur eine oder mehrere richtige Lösungen geben soll. Bei falschen Antworten wird angegeben, zu welcher Seite das Programm zurückspringen soll. Werden die Fragen drei Mal hintereinander nicht richtig beantwortet, wird die gesamte Lektion wiederholt.

Sprache

Im Werk Grevenbroich arbeiten viele Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Die Anzahl der unterschiedlichen Muttersprachen wird auf 25 geschätzt. Trotzdem oder gerade deshalb hat man sich entschieden, die Lektionen ausschließlich in deutscher Sprache zu erstellen. Damit soll deutlich gemacht werden, dass man von allen Mitarbeitern erwartet, dass sie deutsche Anweisungen verstehen. Dies soll nicht zuletzt auch einen Beitrag zur Integration leisten.

Auswahl der Lektionen und Zuordnung zu Profilen

Die Liste der für ein Jahr erstellten Lektionen wird allen Meistern als direkten Vorgesetzten vorgelegt, die auswählen, welche davon für ihre Mitarbeiter relevant sind. Diese Lektionen werden einem Profil zugeordnet. Mit dem Profil ist verbindlich festgelegt, welche Lektion von welchem Mitarbeiter bearbeitet werden müssen. Üblicherweise sind dies zwischen 10 und 15 Lektionen.

Bearbeitung der Lektionen

Die Bearbeitung kann jederzeit während der Arbeitszeit erfolgen. Die Mitarbeiter melden sich mit Namen und Passwort an und erhalten sofort eine Übersicht, über die von ihnen zu bearbeitenden Lektionen.

Das System erlaubt es, auch Lektionen aus den Vorjahren abzurufen. Für eine erfolgreich abgeschlossene Lektion kann jeweils ein Zertifikat ausgedruckt werden.

Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, dass Meister mit Mitarbeitern Lektionen gemeinsam bearbeiten. Dies soll vor allem dann geschehen, wenn Meister bestimmte Lektionen für ihren Bereich für besonders

wichtig halten und gleichzeitig die Umsetzung der Vorgaben diskutieren wollen. Mit den Gruppenschulungen lassen sich auch mögliche Verständnisprobleme beheben. Meister nutzen diese Möglichkeit auch, um bestimmte Lektionen mit ihren Mitarbeitern zu wiederholen, wenn ihnen dies sinnvoll und notwendig erscheint.

Rückmeldungen und Fragen

Mitarbeiter können zu jeder Lektion Kommentare abgeben oder Fragen stellen. Diese werden direkt an den Ersteller der Lektion weitergeleitet und von diesem per Mail beantwortet.

Kontrolle der Teilnahme

Das System erfasst weder, wie lange der einzelne Mitarbeiter an einer Lektion arbeitet, noch, wie oft der Test wiederholt worden ist. Lediglich wann eine Lektion abgeschlossen wurde, wird festgehalten.

Jeder Meister kann sich jederzeit einen Überblick über den Stand der Bearbeitung durch seine Mitarbeiter vom System ausgeben lassen.

Lektionen können für genau definierte Durchführungszeiträume freigegeben werden. Hier gibt es verschiedene Varianten.

Bei Hydro werden alle Lektionen vom 01.01. bis zum 31.10. jeden Jahres freigegeben. Mitarbeiter, die bis dahin noch nicht alle Lektionen bearbeitet haben, gewinnen so, nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten, noch die Möglichkeit, ihre Lektionen bis zum 31.12. zu erarbeiten. Das System „SAM“ bietet zusätzlich drei Eskalationsstufen zur Erinnerung vor.

Zunächst erhält nur der Mitarbeiter 30 Tage vor Ablauf des freigegebenen Durchführungszeitraums eine automatische Erinnerungs-E-Mail mit der Aufforderung, die noch ausstehenden Lektionen zu bearbeiten.

Folgt der Mitarbeiter dieser Erinnerung nicht, erfolgt 14 Tage vor Ablauf des freigegebenen Durchführungszeitraums eine zweite automatische Erinnerungs-E-Mail an den Mitarbeiter. Hier wird aber auch der zuständige Meister benachrichtigt, der nun aufgefordert ist, mit dem Mitarbeiter ein Gespräch zu führen.

Wenn auch dieses Gespräch mit dem Meister erfolglos ist, erfolgt bei Ablauf des freigegebenen Durchführungszeitraums eine automatische E-Mail an den Mitarbeiter, den Meister und den jeweiligen Betriebsleiter, der dann seinerseits mit dem Mitarbeiter spricht.

Ist auch dieses Gespräch erfolglos, kann das eine Abmahnung des Mitarbeiters zur Folge haben.

Mit dem Kontrollsystem gelingt es, die Schulung aller Mitarbeiter sicherzustellen.

Auswertungen

Das LMS erlaubt vielfältige Auswertungen, die jedoch aus Gründen des Daten- und Persönlichkeitsschutzes vom Unternehmen nur teilweise genutzt werden.

Wichtigste Auswertung ist die Kontrolle, ob alle Mitarbeiter die in ihrem Profil festgelegten Lektionen bearbeitet haben.

Ausgewertet wird darüber hinaus vor allem die durchschnittliche Bearbeitungsdauer, bezogen auf alle Mitarbeiter, um die Schwierigkeit der einzelnen Lektionen abschätzen zu können.

Anerkennung durch die Berufsgenossenschaft

Üblicherweise erkennt die Berufsgenossenschaft nicht an, wenn vorgeschriebene Sicherheitsunterweisungen nur als E-Learning durchgeführt werden. Zu dem Lernsystem in Grevenbroich hat die BG ihre Zustimmung gegeben, weil das LMS in Verbindung mit den Tests für jede Lektion und durch die Überprüfung durch die zuständigen Meister gewährleistet, dass die einzelnen Lektionen von den Mitarbeitern tatsächlich bearbeitet worden sind.

Dieses positive Urteil der BG wird auch dadurch erklärt, dass die zusätzlichen monatlichen Sicherheitsbesprechungen mit den Meistern beibehalten worden sind.

4 Bisherige Erfahrungen

Vom Betriebsrat wird das besondere Engagement des Unternehmens für den Arbeits-, Umwelt und Gesundheitsschutz ausdrücklich gelobt. Die Zahl der Arbeitsunfälle ist seit der Übernahme durch die Hydro kontinuierlich zurückgegangen, von 23,1 Unfällen pro Million Arbeitsstunden im Jahr 2002 auf zurzeit 3,4 Unfälle pro Million Arbeitsstunden.

Der Betriebsrat war umfassend an der Auswahl der Software und der Einführung des E-Learning-Systems beteiligt und ist mit dem erreichten Stand zufrieden. Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung gab es lediglich im Zusammenhang mit der Einrichtung der I-Points.

Die betrieblichen Experten, die bis dahin die Schulungen durchgeführt hatten, waren zunächst gegen die Einführung von E-Learning aus Sorge, den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern zu verlieren. Letztlich haben aber die deutlich niedrigeren Kosten und die Mängel, alle Mitarbeiter mit den konventionellen Schulungen zu erreichen, zu der Entscheidung für das E-Learning geführt.

Inzwischen werden vor allem Vorteile des Systems gesehen, dies sind zum einen die zeitliche Entlastung der Fachleute im Sicherheitsbereich und die Anzahl der unterschiedlichen Lektionen, die mit der direkten Schulung so nicht erreichbar gewesen wäre.

Ganz wichtig ist, dass mit diesem E-Learning alle Mitarbeiter des Betriebs erreicht werden: Weder ältere noch ungelernete Mitarbeiter noch solche mit Migrationshintergrund – üblicherweise die „Sorgenkinder“ der Teilnahme an Weiterbildung – haben Schwierigkeiten, das System zu nutzen. Das liegt vor allem an der leichten Bedienbarkeit des Systems und der guten Zugänglichkeit der I-Points.

5 Bewertung

Stärke und Besonderheit der Nutzung dieses E-Learning liegt in der Konzentration auf den Arbeits- Umwelt- und Gesundheitsschutz. Auf die Nutzung des Systems für fachliche Fortbildungen wird bisher verzichtet. Damit handelt es sich hier um eine sehr sinnvolle Nutzung des E-Learnings, die jedoch als vergleichsweise untypisch einzuschätzen ist.

Der entscheidende Vorteil der hier ausgewählten Software ist: Mit dem LMS kann sichergestellt werden, dass die jeweils vorgeschriebenen Lektionen auch wirklich durch die Mitarbeiter bearbeitet worden sind. Dies ist gerade für den Einsatz für Pflichtschulungen unverzichtbar.

Zweischneidig ist die Erstellung der Inhalte mit Power-Point-Folien. Einerseits wird damit ermöglicht, dass alle Lektionen mit wenig Aufwand durch eigene Mitarbeiter erstellt werden können. Andererseits bleibt das System damit deutlich hinter dem heute üblichen Medienstandard zurück. Zwar wird von der Firma Secova betont, dass sich mit „SAM“ vielfältige Inhalte vermitteln lassen, im Vergleich zu anderen Programmen sind die Interaktionsmöglichkeiten jedoch deutlich eingeschränkt.

Die geringen Interaktionsmöglichkeiten erlauben eine besonders einfache Bedienung des Programms. Bei der Einführung hatten deshalb auch Mitarbeiter ohne Erfahrungen im Umgang mit einem Computer keine Schwierigkeiten. Nicht zuletzt die einfache Bedienbarkeit spricht für die hier gewählte Lösung.

Mit entscheidend für diese positive Bewertung ist aber auch, in welchem Umfang die Meister als direkte Führungskräfte in die Durchführung eingebunden sind. Dies beginnt bei der Auswahl der Lektionen für ihre Mitarbeiter, geht über die Verantwortung für die Bearbeitung der Lektionen und wird durch die monatlichen Sicherheitsbesprechungen ergänzt. Es zeigt, wie wichtig es ist, E-Learning-Instrumente sinnvoll einzubinden: in ein effektives Gesamtkonzept der Unterweisung und Prüfung von Mitarbeitern.

Nr. 5

Kurzarbeit und Weiterbildung bei der Schott AG

Barbara Lux, September 2009

- 1 Einleitung**
- 2 Informationen zum Unternehmen**
- 3 Rahmenbedingungen für Kurzarbeit und Weiterbildung bei Schott**
- 4 Das Projekt „Weiterbildung in Kurzarbeit“ bei Schott**
- 5 Zwischenbilanz, Erfahrungen und Ausblick**

1 Einleitung

Seit 1. Januar 2009 kann Kurzarbeit die Betriebe noch länger von Personalkosten entlasten als bisher. Der Zeitraum der Kurzarbeit wurde von 12 Monaten auf bis zu 24 Monate erhöht. Darüber hinaus wurden im Konjunkturpaket II weitere Entlastungen für kurzarbeitende Betriebe geschaffen. Dazu gehört, dass die Bundesagentur für Arbeit für Mitarbeitende, die in der Kurzarbeit qualifiziert werden, komplett die Sozialversicherungsbeiträge übernimmt. Zusätzlich wurden besondere Fördermöglichkeiten zur Finanzierung der Weiterbildung in Kurzarbeit geschaffen.

Wie wird das Gesetz lebendig und konkret im Betrieb umgesetzt? Welche neuen Möglichkeiten der Verbindung von Kurzarbeit und Weiterbildung entstehen? Welche Hürden sind zu überwinden? Welche Vorteile gibt es?

Das wollten wir wissen und haben mit dem Betriebsratsvorsitzenden Wolfgang Heinrich der Schott AG in Mainz gesprochen. Der Glasschmelzer „aus Leidenschaft“ ist seit 1998 im Betriebsrat und engagiert sich bei der Gewerkschaft IG BCE. Als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender und Vorsitzender des Europäischen Betriebsrates kann er die vielfältigen Informationen für die Interessenvertretung in Mainz nutzen.

Zudem stand als zweiter Gesprächspartner der Diplom Kaufmann Manuel von Vultejus zur Verfügung. Er ist seit 10 Jahren bei der Schott AG in Mainz und leitet die Abteilungen Ausbildung, Weiterbildung und Organisationsentwicklung. Auf den Aufbau von Vertrauensarbeitszeit – verbunden mit dem Engagement jedes Einzelnen für kontinuierliche Weiterbildung – kann er besonders stolz sein. Volker Leinweber, Leiter der technischen und naturwissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung und Christel Kolmer, Expertin für Weiterbildung beantworteten spezifische Fachfragen.

2 Informationen zum Unternehmen

Im Jahr 2009 schreibt die Schott AG 125 Jahre Glasgeschichte. „Vom Glaslabor zum Technologiekonzern“ wird der Spannungsbogen der Firmengeschichte überschrieben. Die Schott AG ist hundertprozentige Tochter der Carl-Zeiss-Stiftung. Der Hauptsitz der Schott AG ist Mainz. Hier sind etwa 2.400 Mitarbeitende beschäftigt. 40 % davon sind im gewerblichen Bereich tätig.

Der internationale Glaskonzern entwickelt und produziert Spezialglas, Spezialwerkstoffe, Komponenten und Systeme. Die Hauptmärkte der Schott AG sind die Branchen Hausgeräteindustrie, Pharmazie, Solarenergie, Elektronik, Optik und Automotive.

Weltweit sind knapp 17.300 Menschen in 42 Ländern beschäftigt und erwirtschafteten 2008 einen Umsatz von 2,2 Milliarden Euro.

„Leistungsfähigkeit und Engagement der Mitarbeiter bilden das Fundament für unseren Unternehmenserfolg. Die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter, die Förderung des individuellen Potenzials unserer Beschäftigten sowie die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Zielen stehen im Zentrum unserer Personalpolitik. Besonderen Wert legen wir auf einen kontinuierlichen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Dies schafft Vertrauen und fördert die Innovationskraft im Unternehmen.“ (Geschäftsbericht, 2008, S. 68)

3 Rahmenbedingungen für Kurzarbeit und Weiterbildung bei Schott

Die Weltwirtschaftskrise hinterlässt durch sinkende Exportaufträge sowie durch die Krise der Automobilindustrie auch bei der Schott AG ihre deutlichen Spuren.

Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit

Betriebsrat und Arbeitgeber haben in dem Zusammenhang eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die die Kurzarbeit für den Zeitraum vom 15.1.2009 – 31.12.2011 regelt. Zwei Absprachen sind in der Betriebsvereinbarung zentral.

Zum einen bekommen die Kurzarbeitenden einen betrieblichen „Sozialzuschuss“. Je nachdem, zu welchem Prozentsatz die individuelle Kurzarbeit stattfindet, gibt es einen kleinen Ausgleich zum Entgeltverlust. So wird ab 20 % Kurzarbeit die Differenz zwischen dem Kurzarbeitergeld und vorherigem Entgelt zu 10 % ausgeglichen, ab 50 % Kurzarbeit zu 20 % und bei Altersteilzeit (für die betriebliche Phase) zu 40 %. Wäre die Differenz zwischen Kurzarbeitergeld und bisherigem Entgelt am Monatsende zum Beispiel 100 Euro, dann werden vom Arbeitgeber auf das Kurzarbeitergeld 10 Euro, 20 Euro oder 40 Euro „draufgelegt“.

Zum anderen haben Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam bestimmt, dass die Weiterbildung in der Kurzarbeit verpflichtend ist. „Die Verpflichtung spielt bei uns aber keine Rolle. Wenn jemand nicht will, dann wird er auch nicht gezwungen. Wir wollten damit ein deutliches Signal dafür setzen, dass beide Seiten sich einbringen“, bewertet Wolfgang Heinrich die Praxis.

Seit Sommer 2009 sind bei der Schott AG 630 Beschäftigte aus allen Arbeitsbereichen im Durchschnitt zu 20 % ihrer Arbeitszeit in Kurzarbeit. Das würde bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden dann im Querschnitt einem Kurzarbeitstag pro Woche entsprechen. „Aber die Verteilung der Kurzarbeit auf die Mitarbeitenden ist auftragsabhängig. Sie muss mit klaren Fakten vom Arbeitgeber belegt werden. Wenn zum Beispiel kein Auftrag für das Polieren von Linsen vorliegt, dann kann die Kurzarbeit in dem Bereich auch 100 % sein“, erklärt Wolfgang Heinrich und er fügt hinzu: „Kurzarbeit ist kein Spaß!“

Kommunikation und Information zur Kurzarbeit

Transparenz und sofortige Information gehören bei Schott zur Betriebskultur. Man nennt dies „Informationskaskade“ und es funktioniert. In einem dreiwöchigen „Informationsmarathon“ wurden die Beschäftigten im Frühjahr 2009 gruppenweise jeweils eine Stunde über die Kurzarbeit informiert. Gemeinsam mit der Personalabteilung hat der Betriebsratsvorsitzende Wolfgang Heinrich in den Informationsveranstaltungen geduldig Fragen zur Kurzarbeit beantwortet und die Möglichkeiten der Weiterbildungsabteilung präsentiert. „Es war uns wichtig, dass beide Seiten gemeinsam durch die Zielgerade gehen.“ Die häufigste Frage war: „Was bleibt am Schluss netto übrig?“ Positiv wird wahrgenommen, dass der Arbeitgeber für Kurzarbeitende den in der Betriebsvereinbarung geregelten „Sozialzuschuss“ zusätzlich zum Kurzarbeitergeld zahlt.

Qualifizierungsbeauftragte als „Scharnier“ zwischen Personalabteilung und Beschäftigten

Wie kommt die Information über die Qualifizierung in Kurzarbeit bei den Mitarbeitenden an? Wie entsteht ein Dialog mit den Mitarbeitenden über ihre individuellen Qualifizierungswünsche und mit den Vorgesetzten über Qualifikationsbedarfe? Wie entsteht daraus ein Konzept für die „Qualifizierung in Kurzarbeit“?

Die Idee von Manuel von Vultejus, „Qualifizierungsbeauftragte“ in den Bereichen benennen zu lassen, die die Scharnierfunktion wahrnehmen, war genau richtig. Ein Kreis von etwa 30 Personen (benannte Qualifizierungsbeauftragte, Vorgesetzte, Betriebsräte) wird ständig informiert und in die Umsetzung eingebunden. Es gibt aktuelle Foliensätze, die in den Bereichen präsentiert werden. Fachliche Unterstützung erhalten die Qualifizierungsbeauftragten von betrieblichen Profis wie Christel Kolmer und Volker Leinweber.

Eine sehr wichtige Aufgabe der Qualifizierungsbeauftragten war zu Beginn, für Qualifizierung in Kurzarbeit zu motivieren und Themen für die Weiterbildung zu sammeln. Die Abfragen wurden zu Themengruppen gebündelt und zu einer Prioritätenliste zusammengefasst. Insgesamt haben sich fast 75 % der 630 Kurzarbeitenden mit Vorschlägen für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen gemeldet. „Auch wenn die Qualifizierungsbeauftragten in der Not geschaffen wurden, so haben es alle gerne gemacht und waren positiv motiviert. So haben wir auch eine kleine Innovation für die Verankerung der betrieblichen Weiterbildung in den Bereichen geschaffen“, fasst Manuel von Vultejus die Erfahrungen mit der neu geschaffenen Organisationsstruktur zusammen.

Den Lerngeübten – wie etwa Forscher oder Beschäftigte aus dem IT-Bereich – fiel es leichter, Themen für Fortbildungen zu nennen. Im Mittelpunkt standen hier besonders fachliche Fragestellungen. Für die lernun-geübten Beschäftigten war es schwerer, Qualifizierungsthemen selbstständig zu nennen. Aus Sicht von Wolfgang Heinrich war es förderlich, auf die gewerkschaftlichen Vertrauensleute zurückgreifen zu können. Ein Schwerpunkt der Arbeit der bereichsinternen Vertrauenskörper besteht bereits seit einiger Zeit darin, in den Teams die Erstellung einer Qualifizierungsmatrix über den Ist- und Soll-Zustand der Qualifikation zu initiieren.

Hintergrund: Das reguläre jährliche Weiterbildungsprogramm

Das Team der Aus- und Weiterbildung der Schott AG am Standort Mainz bietet allen deutschen Standorten mit insgesamt ca. 6.700 Beschäftigten ein spezielles Weiterbildungsjahresprogramm mit vielfältigen Themen an. „Die Teilnahmezeiten bei Seminaren werden zu 50 % in der Arbeitszeit ermöglicht. Bestimmte Seminare finden weiterhin zu 100 % in der Arbeitszeit statt“, heißt es im Weiterbildungsprogramm 2009. Man versteht sich als Dienstleister und vermittelt auf Anfrage weitere Themen, Trainings und Coaching. Die Bandbreite der angebotenen Themen geht von Teamentwicklung über Naturwissenschaft und Technologie, Kommunikation und Arbeitsmethodik über Führung und Strategie bis hin zu Angeboten zum Themenfeld Gesundheit. „Unsere eigenen Profis waren Gold wert. Die Abteilungsleiter hätten zwar Initiativen zur Kurzarbeit und Weiterbildung gestartet, aber diese nicht konsequent und erfolgreich vorantreiben, begleiten und nachverfolgen können“, betont der Leiter der Abteilungen Ausbildung, Weiterbildung und Organisationsentwicklung Manuel von Vultejus.

In „normalen Zeiten“ – also außerhalb von Kurzarbeit – bringen alle Mitarbeitenden maximal 3 Tage pro Jahr als Eigenbeitrag ihrer Arbeitszeit in die Weiterbildung ein. Diese Zeit wird in Eigenverantwortung im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit „vorgearbeitet“: Da bei der Schott AG Vertrauensarbeitszeit vereinbart ist, gibt es kein kontrolliertes Arbeitszeitkonto. „Wir wollen damit den Bürokratismus abbauen und das unternehmerische Denken fördern. Insgesamt läuft das ganz ordentlich. Die Kultur muss in jeder Abteilung stimmen“, sagt Manuel von Vultejus.

Die Expertin für Weiterbildung Christel Kolmer berichtet, dass bisher die Angebote mehr aus dem Angestelltenbereich (80 %) als aus dem gewerblichen Bereich (20 %) angenommen wurden. Die Kosten jeder Veranstaltung werden mit dem Weiterbildungsbudget der entsprechenden Kostenstelle verrechnet. Die Teilnahme wird jeweils mit dem Vorgesetzten abgestimmt. Auch wenn die Teilnahme nicht in der Personalakte vermerkt wird, kann über das Seminarverwaltungsprogramm bei Nachfrage für jeden Mitarbeitenden eine Zusammenfassung der Weiterbildungsmaßnahmen erstellt werden.

4 Das Projekt „Weiterbildung in Kurzarbeit“ bei Schott

Die hohe Quote der Rückmeldungen für Qualifizierung – eben 75 % – wurde von allen als großer Erfolg bewertet. Trotz der hohen Kompetenz und Erfahrungen bei Schott in der Aus- und Weiterbildung war mit der Umsetzung des Konjunkturprogramms II Neuland betreten worden.

„Über Nacht war mit dem Sonderprogramm der Bundesanstalt für Arbeit eine Möglichkeit der Qualifizierung in Kurzarbeit geschaffen worden, die vom freien Markt nicht bedient wurde“, berichtet Manuel von Vultejus. „Wenn der Markt keine Möglichkeiten für 1-tägige Qualifizierungen in SAP oder Microsoft für Schott anbietet, dann müssen wir es selber machen“, war die Antwort des Abteilungsleiters für Weiterbildung von Vultejus. Darüber hinaus gab es für die „High-Tech-Firma“ keine qualifizierten Angebote von Weiterbildungsträgern für Facharbeiter.

So wurde ein neues Projekt gestartet: Entwicklung von spezifischen Weiterbildungsmodulen in Verbindung mit Kurzarbeit bei der Schott AG. Wegen der Neuheit und Komplexität konnte dieses nur mit der Methodik des Projektmanagements bewältigt werden. Als Kooperationspartner für die Umsetzung eines Großteils der Qualifizierungen wurde die Industrie-Lehrwerkstatt Mainz eB. (ILW) gewonnen. Die ILW ist eine regionale überbetriebliche Ausbildungswerkstatt, die schon vor Jahren von der Schott AG gemeinsam mit anderen Unternehmen gegründet wurde. Hier gab es den nächsten Stolperstein. Nur mit einer spezifischen Zertifizierung nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) war es möglich, die Kosten der Qualifizierungen durch die Arbeitsagentur bzw. mit ESF Mitteln fördern zu lassen. (Die AZWV des Bundesarbeitsministeriums regelt die Zulassung und Anerkennung von Weiterbildungsträgern und Weiterbildungsmaßnahmen für eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit.)

Manuel von Vultejus: „In den ersten Monaten gab es Unklarheiten bei der Ausführung des Konjunkturpaketes II von den staatlichen Stellen. Aber nach Klärung von Detailfragen konnten wir in dem neuen Rahmen von Kurzarbeit und Weiterbildung selbst aktiv werden. Die ILW konnten wir davon überzeugen, sich nach der AZWV für die Durchführung der Qualifizierungen zertifizieren zu lassen. Insgesamt ist es schon rundherum positiv.“

Zertifizierung des Kooperationspartners Industrie-Lehrwerkstatt (ILW) nach AZWV

Auf der Grundlage der Abfrage der Qualifizierungsbedürfnisse wurden verschiedene Qualifizierungen für die Kurzarbeit entwickelt und das ILW nach der AZWV zertifiziert. Lachend erzählt Volker Leinweber, dass zur Zertifizierung auch gehörte, in den schon vorhandenen Schulungsräumen von Schott mit einem Spezialgerät zu messen, ob genügend Licht im Raum ist.

Für die Kurzarbeitenden werden neben einer 12-wöchigen Qualifizierung zur Fachkraft für automatisierte Fertigung verschiedene zertifizierte Wochenseminare angeboten wie beispielsweise Elektronik-Grundlagen und Schweißkurse. Kaufleute haben die Möglichkeit, einen Metallkurs zu belegen. Ein Großteil der Kurse wird bei Schott im eigenen Haus durchgeführt. Träger der Maßnahmen ist die ILW, gefördert mit Mitteln der Agentur für Arbeit bzw. des Europäischen Sozialfonds.

Ziel: Qualifizierung in der Kurzarbeit für eine neue Fertigungslinie

Ein Ziel der Qualifizierungsmaßnahmen besteht in der Vorbereitung auf eine neue Fertigungslinie. Zurzeit wird eine neue Rohrwanne gebaut, die im Laufe des Jahres von den „Fachkräften für automatisierte Fertigung“ betrieben werden soll. Die damit verbundene neue Technik macht die Erweiterungsqualifikation erforderlich. Werksweit wurde die Qualifizierung ausgeschrieben. Die 12-wöchige Qualifizierung zur „Fachkraft für automatisierte Fertigung“ ermöglicht 30 Beschäftigten den Wechsel in eine neue Produktionsanlage. „Das Angebot der Qualifizierung war ein hervorragender Anreiz für einen Arbeitsplatzwechsel“, sagt Wolfgang Heinrich.

Die erste Gruppe setzte sich aus 15 Männern zusammen. In der zweiten Gruppe haben zwei Frauen und 13 Männer teilgenommen. Bei der Auswahl war es allen wichtig, auch „Ex-Azubis“ eine Chance zu geben, die in der Regel nach der Ausbildung in einem „Azubi-Pool“ ein Jahr befristet Beschäftigung finden. So nahmen

insgesamt 12 junge Menschen die Möglichkeit für die Weiterqualifizierung wahr. Außerdem wurden für diese Qualifizierung in der Produktion Fachkräfte angesprochen, die aus der Schmelze, Nachverarbeitung und Instandhaltung kommen. „Dabei ist die Altersstruktur breit gefächert und eine wunderbare Chance, altersgemischte Teams zu qualifizieren. Die können gut voneinander lernen. So hat auch ein 56 Jahre alter Facharbeiter teilgenommen“, erzählt Volker Leinweber.

Die inzwischen zertifizierte Qualifizierung zur „Fachkraft für automatisierte Fertigung“ wurde in der Weiterbildungsabteilung der Schott AG mit dem ILW entwickelt und beinhaltet 7 Wochen Theorie (von Arbeitsmethoden über Automatisierungstechnik bis zur Glastechnologie) und ein Fachpraktikum von 5 Wochen. Im Fachpraktikum geht es um Themen wie Technisches Zeichnen, Metallbearbeitung oder Mess-, Regel- und Steuerungstechnik.

Weitere maßgeschneiderte zertifizierte Qualifizierungsangebote

Neben der genannten Fachkraft für automatisierte Fertigung führte die Zusammenfassung der von Beschäftigten und Vorgesetzten vorgeschlagenen Weiterbildungsthemen durch die Weiterbildungsabteilung von Schott zu verschiedenen Qualifizierungsangeboten. Sie werden durch die ILW und andere externe Träger durchgeführt (siehe Übersicht 1, „Auswahl zertifizierter Qualifizierungen“.) Dabei ist man auch zum Experten für ESF Mittel geworden. Wolfgang Heinrich konnte so seine guten Kontakte und Kenntnisse als Vorsitzender des Betriebsrates und Eurobetriebsrates in Brüssel nutzen. Manuel von Vultejus hat für die Entwicklung von maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten viele neue Kontakte zu den so genannten „zuständigen Stellen“ aufgebaut und sein Netzwerk weiterentwickelt. Beide sind sich darüber einig, dass ohne diese Organisiertheit und fachliche Kompetenz in Weiterbildungsfragen das Konjunkturpaket II bei Schott nicht lebendig geworden wäre.

Übersicht 1: AZWV zertifizierte Qualifizierungen des ILW für die Kurzarbeit bei der Schott AG – eine Auswahl

Titel der Qualifizierung	Zielgruppe	Ziele	Dauer
Elektronik Grundlagen	Personal mit fachfremder Berufsausbildung	Die Teilnehmer verfügen über Kenntnisse elementarer elektronischer Baugruppen und Komponenten in einem elektrischen Stromkreis und kennen dessen wichtigste elektrische Größen. Die Teilnehmer wissen um die Gefahren des elektrischen Stromes.	37,5 Unterrichtsstunden (60 Minuten), in der Regel in Wochenblöcken
Elektrotechnisch unterwiesene Personen (EUP II) mit Unterweisung in Arbeiten an elektrischen Anlagen und Komponenten	Personal mit fachfremder Berufsausbildung	Vorbereitung zur Bestellung als Elektrotechnisch unterwiesene Person. Die Teilnehmer verfügen über Kenntnisse von elementaren elektrischen Baugruppen und Komponenten eines industriellen Tätigkeitsumfeldes.	37,5 Unterrichtsstunden (60 Minuten), in der Regel in Wochenblöcken
Elektrotechnisch unterwiesene Personen (EUP I)	Personal mit fachfremder Berufsausbildung	Vorbereitung zur Bestellung als Elektrotechnisch unterwiesene Person	15 Unterrichtsstunden (60 Minuten)
Schweißkurs I	Personal mit fachfremder Berufsausbildung oder ohne bzw. mit geringer Berufspraxis, die sich im Bereich Schweißen qualifizieren wollen.	Erhöhung der Qualifikation für gewerblichen Mitarbeiter in der Produktion	37,5 (60 Minuten), in Wochenblöcken
Metallkurs für Kaufleute	Personal aus dem Kaufmännischen Bereich, die sich im Bereich Metall qualifizieren wollen.	Erhöhung der Qualifikation für kaufmännische Mitarbeiter im technischen Bereich	37,5 Unterrichtsstunden (60 Minuten), in Wochenblöcken

Förderung von internen Weiterbildungsangeboten

Zusätzlich zu den genannten Seminaren mit dem externen Träger ILW werden Tages- und Mehrtagesseminare von der Weiterbildungsabteilung für spezifische Themen der Datenverarbeitung und der Arbeitsmethodik auf Wunsch der Kurzarbeitenden angeboten. Dazu gehören: Excel-Workshops, Powerpoint-Workshops, Word-Workshops, Einstieg in EDV, Einstieg in EDV für Mitarbeiter in der Produktion, Effizienter Einsatz des PC im Office Bereich, SAP – wie funktioniert die Einkaufsabwicklung? SAP – Innenaufträge, SAP-Kostenstellenrechnung, SAP – FI im Überblick, Besprechungsmoderation.

Diese Seminare sind nicht nach dem AZWV zertifiziert. Hier wird die befristete neue Regelung der Bundesagentur für Arbeit genutzt, in der Kurzarbeit auch Qualifizierungen mit innerbetrieblichen Ressourcen, ohne Zertifizierung, durchzuführen. Nicht verstehen kann Manuel von Vultejus aber, dass hierbei Seminare mit eigenen Ausbildern zwar zu 25 %, Seminare mit externen Referenten aber nicht gefördert werden. „Schließlich haben wir einen hohen Anspruch an die Trainer. Nicht alles können wir selbst bedienen“, erörtert Manuel von Vultejus den hohen Qualitätsstandard der Weiterbildungsangebote.

Parallel dazu läuft das interne Weiterbildungsprogramm 2009 für die Mitarbeitenden weiter, die nicht in Kurzarbeit sind. Diese Maßnahmen fallen nicht unter die Förderregeln der Kurzarbeit.

Zwischenbilanz, Erfahrungen und Ausblick

Die Zwischenbilanz des im April 2009 gestarteten Projektes „Weiterbildung in Kurzarbeit bei Schott“ kann sich sehen lassen. Innerhalb eines halben Jahr ist eine enorme Entwicklungs- und Umsetzungsleistung erbracht worden:

- Es wurden 52 Qualifizierungen durchgeführt.
- Es haben 5297 Trainingstage stattgefunden.

Wichtig für die Bewertung der Förderung von Weiterbildung und des Aufbaus der Beschäftigungsfähigkeit ist, inwiefern Qualifizierungen rein betrieblich oder auch allgemein auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sind. Aus Sicht des Betriebsrats Wolfgang Heinrich „muss beides passen. Unsere Weiterbildungen sind ein Beitrag für die Verwertbarkeit auf dem Arbeitsmarkt und zugleich wird durch den Akzent auf den Betrieb hohe Qualität geboten.“ Die internen Kurse werden von allen Beteiligten als besonders wertvoll betrachtet. So ist es möglich, die individuellen Bedürfnisse und das individuelle Niveau der Lernenden aufzugreifen und anforderungsgerecht umzusetzen.

Kurzarbeit und Weiterbildung lohnt sich für den Betrieb betriebswirtschaftlich. Nicht nur, weil ein Teil der direkten Qualifizierungskosten durch öffentliche Mittel finanziert wird. Ein besonderer Anreiz besteht in der Einsparung von Lohn- und Lohnnebenkosten, wenn die Qualifizierung in der Kurzarbeit durchgeführt wird. Manuel von Vultejus: „Unsere Mitarbeiter nutzen bei Kurzarbeit Weiterbildung. Das ist eine sehr gelungene Kombination. Wir dachten, dass alle Mitarbeitenden an den freien Tagen der Kurzarbeit interessiert sind und waren sehr überrascht über das große Interesse an Weiterbildung.“ Wolfgang Heinrich: „Die Leute erkennen, das ist was für mich.“

Die gemeinsame Quintessenz: Man sollte den Rahmen des Konjunkturpaketes II nutzen und vorher unbedingt prüfen, ob man in Eigenregie den Beantragungsaufwand für Fördermittel und die Zertifizierung nach dem AZWV aufbringen will. Die Arbeitsagentur war sehr kooperativ.

Zu Beginn der Kurzarbeit hat das Team von Manuel von Vultejus auf dem regionalen Weiterbildungsmarkt Angebote für die von den Beschäftigten genannten Qualifizierungsthemen gesucht. Das war so schnell bei der geforderten hohen Qualität und in der Form von Inhouse-Seminaren nicht möglich. „Wenn die Attraktivität vom Markt, nicht gegeben ist, sollten betriebliche Akzentsetzungen gestärkt werden“, meint er. Dazu gehört ebenfalls, dass die Kosten von externen Trainern bei innerbetrieblichen Qualifizierungen genauso von der Arbeitsagentur zu 25 % finanziert werden, wie die Kosten eines internen Ausbilders.

Man wünscht sich von der Politik, das Verfahren für betriebliche Aus- und Weiterbildungseinrichtungen zu vereinfachen, um als anerkannte Weiterbildungseinrichtung für die innerbetriebliche Qualifizierung bei Kurzarbeit zu gelten. Schließlich sei man kompetent und anerkannt, junge Menschen in den verschiedensten Berufen auszubilden. Diese bereits vorhandenen Kompetenzen sollten in die Zertifizierung einfließen.

Die Schott AG steht wie viele Betriebe vor der Herausforderung, Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich für Weiterbildung zu interessieren und für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu motivieren. Die direkten Vorgesetzten sind dafür gezielt anzusprechen und zu schulen. „Personalentwicklung vor Ort ist ein aktuelles und zukünftiges Thema im Zeitalter des lebensbegleitenden Lernens“, sind Wolfgang Heinrich und Manuel von Vultejus sich einig.

Allerdings glaubt keiner der Gesprächspartner, dass kleinere Betriebe alleine in der Lage sind, Kurzarbeit mit Weiterbildung zu verbinden. Ohne die Profis der Aus- und Weiterbildungsabteilungen bei Schott und die Unterstützung des Betriebsrates wäre die Initiative zur Verbindung von „Weiterbildung und Kurzarbeit“ nur eine gute Idee geblieben. Das wird mit der Botschaft an alle Betriebe und die Politik verbunden, „Auf keinen Fall die Ressourcen für Aus- und Weiterbildung in der Krise kappen!“

Nr. 6

Qualifizierung in Kurzarbeit bei ArcelorMittal Bremen

Gerd Busse, November 2009

1 Einleitung

2 Das Unternehmen

3 Qualifizierung in Kurzarbeit

3.1 Hintergrund

3.2 Bildungsbedarfserhebung

3.3 Die Kurzarbeiterqualifizierungen

3.4 Finanzierung der Qualifizierung in Kurzarbeit

3.5 Erfahrungen mit der Qualifizierung in Kurzarbeit

4 Ausblick

1 Einleitung

Die im Frühsommer 2007 von den USA ausgehende weltweite Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise sorgte auch in Deutschland für erhebliche Störungen des Finanzsystems und führte mit leichter zeitlicher Verzögerung, zu einer Krise der Realwirtschaft, in deren Verlauf zahlreiche Unternehmen in Finanzierungs- und Absatzschwierigkeiten gerieten.

Um einem drohenden wirtschaftlichen Kollaps entgegenzusteuern, verabschiedete die Bundesregierung am 5. November 2008 das Maßnahmenpaket „Beschäftigungssicherung durch Wachstumsstärkung“ (Konjunkturpaket 1), das unter anderem die Verlängerung der Bezugsdauer von Kurzarbeitergeld von 12 auf 18 Monate sowie den flächendeckenden Ausbau des Sonderprogramms zur berufsbegleitenden Qualifizierung älterer und geringqualifizierter Arbeitnehmer(inn)en (WeGebAU) vorsah.²¹

Wenige Monate später, im Januar 2009, einigte man sich in der Regierungskoalition auf ein weiteres Konjunkturpaket,²² das unter anderem

- die Verlängerung des Kurzarbeitergelds von 18 auf 24 Monate,
- die Übernahme des Arbeitgeberanteils der Sozialversicherungsbeiträge durch die Bundesagentur für Arbeit bei Qualifizierung in der Kurzarbeit vom ersten Tag an,
- die Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen durch die Bundesagentur für Arbeit (unter anderem durch das Programm „Förderung beruflicher Weiterbildung“ (FbW) sowie
- den Verzicht auf die bis dahin erforderliche Zertifizierung des Bildungsträgers nach der „Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung“ (AZWV) bei Durchführung der Qualifizierung durch unternehmenseigenes Personal im Betrieb beinhaltet.

21 Das Gesetz zum Konjunkturpaket 1 trat am 1. Januar 2009 in Kraft. Das Fördervolumen für die Jahre 2009 und 2010 liegt bei ca. 50 Milliarden Euro.

22 Bundestag und Bundesrat stimmten im Februar 2009 diesem, „Konjunkturpaket 2“ genannten, Gesetz zu, das den offiziellen Titel „Gesetz zur Sicherung von Beschäftigung und Stabilität“ trägt und ebenfalls ein Fördervolumen von 50 Milliarden Euro vorsieht.

Laut Angaben der Bundesagentur für Arbeit wurde im Juni 2009 an rund 1,41 Millionen Arbeitnehmer konjunkturelles Kurzarbeitergeld gezahlt.²³ Die Zahlen für konjunkturelles Kurzarbeitergeld sind im ersten Halbjahr 2009 steil angestiegen und zwar von Dezember 2008 bis Juni 2009 um 1,2 Millionen. Im Vergleich zum Vorjahr hat die konjunkturelle Kurzarbeit um über 1,3 Millionen Kurzarbeiter zugenommen.

Während die erweiterten Regelungen zur Kurzarbeit also auf breite Resonanz stießen, sind die Zahlen im Hinblick auf die Inanspruchnahme der Förderung der Kurzarbeiterqualifizierung „sehr ernüchternd“, wie Winfried Heidemann von der Hans-Böckler-Stiftung in einem Arbeitspapier zur Qualifizierung in Kurzarbeit schreibt. „Von den insgesamt etwa 1,4 Mio. Kurzarbeitern [die im Juni 2009 konjunkturelles Kurzarbeitergeld bezogen] wurden nur knapp 10.000, also weniger als 1 %, in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen, die durch Mittel des Europäischen Sozialfonds und der Bundesagentur für Arbeit gefördert wurden. Von den 570 Mio. € der Bundesagentur für Qualifizierung in Kurzarbeit wurden lediglich 9,5 Mio. € ausgegeben, zusätzlich 2,6 Mio. € aus Mitteln des ESF [Europäischer Sozialfonds], sowie für die volle Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge 10,1 Mio.“²⁴

Zu den wenigen Unternehmen, die ihre Beschäftigten während der Kurzarbeit weiterbilden und dafür die Förderung u.a. der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch nehmen, gehört das Stahlwerk ArcelorMittal Bremen, das aufgrund der weltweiten Absatzkrise in erheblichem Umfang von Kurzarbeit betroffen war – und ist. Im Folgenden nun ein Bericht über die Erfahrungen, die man mit der Qualifizierung in Kurzarbeit und den Förderinstrumenten gesammelt hat, sowie die Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um Weiterbildung in Zeiten der Kurzarbeit sinnvoll durchzuführen.

2 Das Unternehmen

ArcelorMittal ist der größte Stahlkonzern weltweit. 2007 aus der Fusion des Arcelor-Konzerns mit Mittal Steel hervorgegangen, beschäftigt er rund 310.000 Mitarbeiter in 61 Werken und 27 Ländern. Sein Hauptsitz befindet sich in Luxemburg-Stadt. Am Bremer Standort, der ArcelorMittal Bremen GmbH, arbeiten derzeit 3.633 Beschäftigte.²⁵

Zur Unternehmensgeschichte: 1954 wurde im Bremer Norden die Klöckner-Werke AG gegründet, 1957 nahm das neugebaute Werk die Produktion auf und wuchs kontinuierlich zu einem der leistungsfähigsten Stahlwerke in Europa heran. Als 1994 die belgische SIDMAR N.V., die zum Luxemburger Arbed-Konzern gehörte, Mehrheitsgesellschafter wurde, benannte sich das Werk in „Bremer Stahlwerke“ um. 2002 fusionierten die Stahlkonzerne Arbed (Luxemburg), Aceralia (Spanien) und Usinor (Frankreich) zur Arcelor S.A. mit Sitz in Luxemburg. Fünf Jahre später, im Jahr 2007, fusionierte die Gruppe mit dem von den Niederlanden aus geführten Mittal Steel-Konzern. So entstand die ArcelorMittal AG, einer der führenden multinationalen Konzerne.

Bei ArcelorMittal Bremen handelt es sich um ein integriertes Hüttenwerk, das alle Anlagen von der Rohblecherzeugung bis zur Feinblechverarbeitung auf seinem Gelände vereint. Das Unternehmen produziert rund 4 Millionen Tonnen Stahl für die Automobil- und Bauindustrie, den Verpackungsmarkt, den Maschinenbau und für die Haushaltsgeräteindustrie jährlich. Es ist der zweitgrößte Arbeitgeber der Region.

23 Bundesagentur für Arbeit: *Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht September 2009*, Nürnberg 2009. Konjunkturelles Kurzarbeitergeld wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird. Dabei müssen die Voraussetzungen der §§ 169 – 182 Sozialgesetzbuch 3 (SGB III) erfüllt sein. Aktuelle Angaben zum Bezug von Kurzarbeitergeld liegen erst zwei Monate nach Quartalsende vor.

24 Heidemann, Winfried: Qualifizierung in Kurzarbeit, Düsseldorf, Dezember 2009. Online-Veröffentlichung: <http://www.boeckler.de/29509.html> [Zugriff am 10.02.2010].

25 Stand: 31.12.2008. Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt 43 Jahre.

3 Qualifizierung in Kurzarbeit

3.1 Hintergrund

Die Finanzkrise beeinträchtigt auch in erheblichem Maße den Absatz und die Produktion bei ArcelorMittal Bremen. Im ersten Halbjahr 2009 lag die Kurzarbeitsquote im Durchschnitt bei 72,4 %. Die durchschnittlich angefallenen Kurzarbeitstage pro Beschäftigtem beliefen sich im 1. Halbjahr auf 4,2 Tage. Bei der Umsetzung der Kurzarbeit griff das Unternehmen auf die im Konjunkturpaket 2 enthaltenen (und eingangs beschriebenen) Förderungen von Qualifizierungsmaßnahmen in Kurzarbeit zurück. Bis zu einem Drittel der Kurzarbeitstage in den beiden großen Bereichen „Verwaltung“ und „Technik“ (Produktion und Instandhaltung) wurden in den vergangenen Monaten für Qualifizierung genutzt. So haben laut einer internen Aufstellung im Juni 2009 im Bereich „Verwaltung“ 29,8 % der Mitarbeiter die Kurzarbeit für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt, insgesamt 158 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Bereich „Technik“ waren dies im gleichen Zeitraum 38,4 % oder 901 Personen.

Mehr oder weniger „institutionalisierte“ Qualifizierungen liegen jedoch auch in der Unternehmensgeschichte begründet: Im Übergangsprozess von Arbed zu Arcelor und von Arcelor zu ArcelorMittal wurde ein Standortsicherungsprogramm ins Leben gerufen, das ein Konzept – und die dazu nötige Infrastruktur – für die Qualifizierung auf allen Ebenen des Unternehmens bot. Von der damals erkannten Notwendigkeit einer kontinuierlichen Weiterbildung profitiert das Unternehmen auch in den heutigen Krisenzeiten: „Das, was wir jetzt an Qualifizierung in der Kurzarbeit machen“, so der Betriebsratsvorsitzende Klaus Hering, „ist eigentlich die Folge es damaligen Veränderungsprozesses. Wir haben den Vorteil gehabt, dass wir im Bereich Qualifizierung vieles schon sozusagen stand-by hier hatten, das dann nur noch anlaufen musste.“ Hätte man erst bei Einführung der Kurzarbeit damit begonnen, Maßnahmen zu entwickeln, wäre man sicher gescheitert, „da die Verwaltung, die das hätte machen müssen, ja selbst in Kurzarbeit war. [...] Schließlich braucht man Arbeitspotential, um das zu generieren. Wir haben also von dem Vorlauf profitiert.“ Hering bringt es noch einmal auf den Punkt: „Qualifizierung in der Kurzarbeit kann eigentlich nur gelingen, wenn es die Infrastruktur für eine Qualifizierung bereits gibt, so dass man die Instrumente dann einfach nutzen kann.“

3.2 Bildungsbedarfserhebung

Der Weiterbildungsbedarf des einzelnen Arbeitnehmers – sowohl in betrieblicher als auch in individueller Hinsicht – wird bei ArcelorMittal Bremen vor allem im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs erhoben, das regelmäßig ein Mal im Jahr stattfindet. Bei dieser institutionalisierten Form des Gesprächs werden Themen wie Arbeitssicherheit, die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten – und eben auch der Qualifizierungsbedarf besprochen. In diesen regelmäßigen Gesprächen werden sowohl der zurückliegende Zeitraum analysiert als auch Entwicklungsziele für die nächste Zukunft formuliert. Durch das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch werden die Beschäftigten aktiv an der Bildungsbedarfserhebung beteiligt. Auch der Betriebsrat (etwa durch den Ausschuss Personalentwicklung, in dem die Ergebnisse der Bedarfserhebung zur Qualifizierung beraten werden) und die regelmäßigen Beratungen mit den „Personalmanagern“, wie die Personalreferenten bei ArcelorMittal Bremen genannt werden, tragen zur Bedarfsermittlung bei.

Die Personalmanager – sind dafür verantwortlich, kontinuierlich den zielgruppen- oder themenspezifischen Bedarf an Qualifizierung zu identifizieren. Auch die im Zusammenhang mit strukturellen Umorganisationen notwendige Qualifizierung wird auf diese Weise ermittelt. „Die Idee ist“, führt Markus Lompe, Leiter der Personalabteilung, aus, „dass die Personalmanager – als ‚Front Office‘ – die Betriebe ansprechen und so den Bedarf an Weiterbildung erheben. Diese Informationen werden an das ‚Back Office‘, also die Personalentwicklungsabteilung, weitergegeben, die dann die entsprechenden Maßnahmen einleitet.“

3.3 Kurzarbeiterqualifizierungen

Die Weiterbildung während der Kurzarbeit betrifft alle Mitarbeitergruppen der zu ArcelorMittal Bremen gehörenden Betriebe.²⁶ Niemand wird aufgrund seiner Funktion oder Position davon ausgenommen, auch Führungskräfte nutzen aktiv das Angebot zur Qualifizierung. Mit der Qualifizierungsinitiative werden bei ArcelorMittal Bremen vor allem drei Ziele verbunden:

- Zum einen wird dadurch der kontinuierliche Verbesserungsprozess forciert und man nimmt Weiterbildungsmaßnahmen vorweg, für die in Zeiten der Hochkonjunktur oft keine Zeit bleibt, oder holt diese aus demselben Grund nach. Hausinterne Basisschulungen tragen dabei zur notwendigen Veränderung der Arbeitsorganisation bei. In insgesamt acht eintägigen Schulungen beispielsweise, die im Hause entwickelt wurden, bilden Instandhaltungsmitarbeiter ihre Kollegen aus der Produktion dazu aus, einfache Wartungs- und Inspektionstätigkeiten zu übernehmen.
- In Zeiten konjunktureller Kurzarbeit, die manchmal mit Produktionsstillständen von bis zu vier Wochen einhergeht, dienen die Qualifizierungen darüber hinaus dazu, die Präsenz der Mitarbeiter im Unternehmen zu gewährleisten und sie somit weiterhin an den Betrieb zu binden.
- Drittens schließlich bieten die Qualifizierungsmaßnahmen dem Unternehmen die Möglichkeit, eine in den nächsten Jahren anstehende Altersteilzeitwelle sowie eine von der Konzernzentrale bereits beschlossene Umstrukturierung, verbunden mit einem Personalabbau, abzufedern: Die verbleibenden Mitarbeiter können so beizeiten auf die Aufgaben vorbereitet werden, die sie in Zukunft mit übernehmen werden.

Seit Einführung der Kurzarbeit wurden insgesamt etwa 500 Weiterbildungsmaßnahmen in den zu ArcelorMittal Bremen gehörenden Betrieben angeboten. Zu den konkreten Themen und Inhalten: In dem oben bereits erwähnten Organisationsbereich „Technik“, also in der Produktion und der Instandhaltung, liegen die Qualifizierungsschwerpunkte auf den Gebieten „Informationstechnik (IT)“, „Qualität“, „Arbeitsicherheit“, „Technik“ und „TPM“, also dem *Total Productive Management*, das dem Kaizen ähnelt und bei ArcelorMittal seit 2005 systematisch und flächendeckend in allen Bereichen, ob Produktion oder Verwaltung, umgesetzt wird. Unter „TPM“ finden auch die oben bereits erwähnten Basisschulungen sowie andere Verbesserungsprojekte statt. Im anderen großen Organisationsbereich „Verwaltung“ sind dies: „Informationstechnik“, „Methoden“, „Sicherheit“, „Technik“ und „TPM“. Hier nehmen „TPM“ und „Informationstechnik“ den größten Raum ein.²⁷

Etwa 80 % der Maßnahmen werden im Betrieb selbst entwickelt und durchgeführt, unterliegen also nicht dem Zertifizierungszwang. Darüber hinaus finden jedoch auch zertifizierte Maßnahmen über externe Bildungsanbieter verbunden mit einer Förderung über die Arbeitsagentur statt. Bei den durchgeführten Qualifizierungen handelt es sich somit größtenteils um betriebspezifische Maßnahmen. Dennoch sind die Grundlagen, die in den Schulungen vermittelt werden, durchaus auch arbeitsmarktrelevant, wie Birgit Sürth, Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung, betont. Die Zusammenarbeit mit der örtlichen Agentur für Arbeit gestaltet sich ihr zufolge dabei sehr gut.

„Die innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen dienen dazu, Arbeitsplätze zu sichern und den Belegschaftsmitgliedern die Beschäftigung auf anderen Arbeitsplätzen mit zusätzlichen Qualifikationsanforderungen zu ermöglichen“, stellt eine am 1. Dezember 2008 in Kraft getretene Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit fest.²⁸ Neben Um- und Versetzungen, dem Ersatz von Fremd- durch eigenes Personal und der Vermeidung von Überstunden gehört auch die Qualifizierung in der Kurzarbeit zu diesen Maßnahmen.

„Kurzarbeit soll für Qualifizierung genutzt werden“, heißt es knapp in den Durchführungsbestimmungen zu dieser Vereinbarung, und weiter: „Voraussetzung ist, dass die jeweilige Qualifizierungsmaßnahme vor Beginn durch das Arbeitsamt als für den allgemeinen Arbeitsmarkt gängige Maßnahme anerkannt wurde. Die Betriebe müssen die Bedarfe zeitnah an die Abteilung PPE Personal- und Organisationsentwicklung

26 Dazu gehören: ein eigener Hafen, das Hochofenwerk, das Stahlwerk, das Warm- und Kaltwalzwerk sowie zwei Verzinkungswerke.

27 Zur Umsetzung der Qualifizierung in Kurzarbeit bei ArcelorMittal Bremen siehe auch den Beitrag Nr. 209/2009 im internen Werksfernsehen des Unternehmens STAHLtv: www.stahltv.de [Zugriff am 10.02.2010].

28 ArcelorMittal Bremen: Betriebsvereinbarung Kurzarbeit (Nr. BV I/15) vom 1.12. 2008.

melden, damit eine rechtzeitige und inhaltliche Abstimmung mit dem Arbeitsamt erfolgen kann. Werden Kurzarbeitsschichten mit Qualifizierungsmaßnahmen belegt, besteht Anspruch auf Bezahlung von Kurzarbeitergeld.“ Hierfür sehen die Durchführungsbestimmungen folgende, großzügige Regelung vor: „Bei Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen während der Kurzarbeit erfolgt ein Aufstockungsbetrag auf 100 % des Nettoentgeltausfalls durch den Arbeitgeber.“²⁹

Das Unternehmen bietet qualifizierungswilligen Kurzarbeitenden also bewusst einen finanziellen Anreiz, indem es den Lohn- und Gehaltsausfall bei Teilnahme an (arbeitsmarktbezogenen) Weiterbildungsaktivitäten während der Phase der Kurzarbeit vollständig kompensiert. Im Gegenzug ist die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen für die kurzarbeitenden Beschäftigten verpflichtend. „Das ist also schon ein Fördern und Fordern an dieser Stelle. Und das ist von uns auch ganz bewusst so gemacht“, so Betriebsratsvorsitzender Hering. Bei ArcelorMittal Bremen ist man fest überzeugt: Die Qualifizierung sichert Arbeitsplätze, und den Mitarbeitern sichert sie die Beschäftigungsfähigkeit, sowohl im Unternehmen als auch auf dem externen Arbeitsmarkt.

3.4 Finanzierung der Qualifizierungen in Kurzarbeit

Von den zur Verfügung stehenden Förderinstrumenten nutzt ArcelorMittal Bremen vor allem die Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF), die qualifizierten Arbeitnehmern für Weiterbildung zur Verfügung stehen, jedoch die Vorlage eines betrieblichen Qualifizierungsplans voraussetzen. Das Programm „Förderung beruflicher Weiterbildung“ (FbW) greift im Unternehmen dagegen kaum, da die Gruppe der Un- und Angelernten, an die es sich richtet, nicht trennscharf ermittelt werden kann, und sich gezielte Maßnahmen, die ausschließlich auf diese Arbeitnehmergruppe bezogen sind, nur schwer entwickeln lassen. In der Praxis finden bei ArcelorMittal Bremen deshalb eine Vielzahl von Schulungsmaßnahmen statt – z.B. Schweißen oder Hydraulik –, doch bei der Beantragung bzw. bei der Abrechnung verzichtet man aus zeitökonomischen Gründen darauf, sie hinsichtlich der Teilnehmerschaft nach geringqualifizierten und qualifizierten Mitarbeitern auseinanderzurechnen. Der Verwaltungsaufwand hinsichtlich der ESF-Förderung sei ohnehin schon beträchtlich.

Zur Finanzierung der Qualifizierung in Kurzarbeit leistet das Unternehmen einen substantiellen Eigenanteil von 40 %, zu dem dann noch einmal die Aufstockung des Kurzarbeitergeldes auf 100 % des Nettogehalts kommt. Laut Markus Lompe ist es nicht immer ganz einfach, diese Ausgaben in Zeiten einer restriktiven Sparpolitik zu rechtfertigen, so dass die Qualifizierungsmaßnahmen gelegentlich weniger umfangreich ausfallen als sie sein könnten. Dennoch lobt Lompe die Weiterbildungskultur des Unternehmens: „Wir machen schon in diesen Zeiten das Optimum an Qualifizierung möglich, also sowohl mit fremden Mitteln, die wir einwerben können, als auch mit den Mitarbeitern, die als Multiplikatoren ihre Kollegen qualifizieren. Da spürt man schon ein hohes Engagement bei den Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang kann man auch von einem ‚bildungsoffenen Klima‘ bei ArcelorMittal Bremen und einer auf der Grundlage der Montan-Mitbestimmung gewachsenen ‚Vertrauenskultur‘ im Unternehmen sprechen.“

Es liegt auf der Hand, dass die Qualifizierungsmaßnahmen ein wichtiger Beitrag zur Standortsicherung sind. Für den Betrieb ist absehbar, dass, wenn in naher Zukunft Personal abgebaut werden muss bzw. mehrere hundert Mitarbeiter durch Altersteilzeitregelungen das Unternehmen verlassen, ein großer Bedarf an ausreichend qualifizierten Kräften entsteht. Mitarbeiter aus anderen Bereichen werden in Aufgabenfelder der freiwerdenden Stellen hinüberwechseln und hineinwachsen müssen. Diese absehbare Entwicklung macht deshalb auch in Zeiten der Krise die offensive Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen notwendig.

3.5 Erfahrungen mit der Qualifizierung in Kurzarbeit

Die Erfahrungen mit der Kurzarbeiterqualifizierung werden sowohl von Arbeitnehmer- als auch von Arbeitgeberseite positiv bewertet. Markus Lompe: „Das, was wir hier an Qualifizierung in Kurzarbeit leisten und

²⁹ ArcelorMittal Bremen: Durchführungsbestimmungen zur Kurzarbeit. Anlage zur Betriebsvereinbarung Kurzarbeit (Nr. BV I/15) vom 1.12. 2008.

noch leisten werden, hat sich auf alle Fälle gelohnt. Und das Engagement, mit dem es hier im Haus betrieben wird, zeigt, dass die Mitarbeiter es auch annehmen.“

Betriebsrat Ralf Niemann, Mitglied des BR-Ausschusses Personalentwicklung, zeigt sich erfreut, dass der Qualifizierungsbedarf, der in Zeiten der Vollbeschäftigung aufgeschoben wurde, nun etwas besser gedeckt werden könne. Häufig hätten in der Vergangenheit Seminare verschoben oder ganz abgesagt werden müssen, da kurzfristig die notwendige Teilnehmerzahl aufgrund von Produktionsanforderungen nicht mehr erreicht werden konnte. Insbesondere im Zuge der gegenseitigen Weiterbildung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen – nach dem Multiplikatorenprinzip – habe sich der Qualifizierungsbegriff gewandelt. Die Neugier auf Qualifizierung und die Motivation dazu sei bei den Mitarbeitern geweckt worden. Auf Seiten der Beschäftigten sei ein reges Interesse an den Maßnahmen zu beobachten.

Betriebsratsvorsitzender Klaus Hering glaubt, dass in der Belegschaft das Bewusstsein für die Bedeutung von Qualifizierung in den letzten Jahren stark gewachsen sei. Die Kollegen sagten immer häufiger: „Wenn es schon eine Qualifizierung gibt, dann möchten wir sie auch haben“ – und nicht etwa: „Wir kommen mal her, machen irgendwas, und der Tag wird als Qualifizierung aufgeschrieben.“ Gelegentlich käme es sogar zu Beschwerden, wenn eine Qualifizierung nicht ihren Ansprüchen und Erwartungen entspreche. Dennoch gebe es nach wie vor – nicht nur auf Seiten der Beschäftigten, sondern auch bei Betriebsräten und Gewerkschaften – Vorbehalte gegen Qualifizierungsmaßnahmen, die auch als Bedrohung empfunden würden, da sie zu einer Erhöhung der Erwartung an die Arbeitsleistung – und damit zu einem noch stärkeren Arbeitsdruck – führen könnten.

Personalentwicklerin Sürth merkt an, dass das Verfahren zur Beantragung von Förderung der Kurzarbeiterqualifizierung sowie die Bedingungen, unter denen die Qualifizierungsmaßnahmen stattfinden dürfen, aufwendig seien. Die Antragsstellung sei mit einem relativ hohen administrativen Aufwand verbunden, etwa durch die Erstellung eines Personalbogens für jeden einzelnen Mitarbeiter, der qualifiziert werden solle. Insgesamt ist man bei ArcelorMittal Bremen jedoch mit dem Verfahren und der Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit zufrieden – wenngleich auch die Bürokratie rund um die Förderung der Qualifizierung in Kurzarbeit schlanker werden könnte.

Betriebsratsvorsitzender Klaus Hering resümiert: „Bei dem großen Fördervolumen, das jetzt nicht abgerufen wird,³⁰ sollte man sich überlegen, wie man das besser hätte steuern können, damit die Mittel auch tatsächlich Verwendung finden. Als Betriebsrat hätten wir hier gern längerfristige, zertifizierte Qualifizierungen ins Leben gerufen, mit denen man Un- und Angelernten einen Berufsabschluss bieten könnte. Das wäre natürlich mit einem höheren finanziellen Aufwand, auch des Unternehmens, verbunden. Und da ist es einfach schade, dass das im Unternehmen aufgrund der knappen Finanzen nicht möglich ist. Gleichzeitig aber existiert irgendwo ein großer Topf, den niemand anrührt.“

Der Bedarf, da ist man sich einig, sei gegeben, das Problem liege jedoch in der Kofinanzierung. Klaus Hering ist sich sicher, dass beim Unternehmen in einigen Jahren die Mittel wieder da seien, doch dann nützten sie nichts mehr: „Dann haben wir wahrscheinlich wieder Vollbeschäftigung, und dann ist die Zeit nicht da, um zu qualifizieren.“

4 Ausblick

Die Erfahrungen, die man bei ArcelorMittal Bremen mit der Qualifizierung in Kurzarbeit gemacht hat, belegen, dass es sich um ein wirkungsvolles Instrument handelt, wenn es darum geht, einerseits Qualifizierungsrückstände abzubauen, die während der Hochkonjunktur entstanden sind, als es wenig Zeit für Weiterbildung gab, andererseits bereits mit Blick auf die Zeit nach der Krise hin zu qualifizieren.

Zugleich zeigt der Fall ArcelorMittal Bremen jedoch auch, dass drei wichtige Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um das Instrumentarium „Qualifizierung“ erfolgreich einzusetzen:

³⁰ Gemeint sind die 570 Mio. €, die aus dem Konjunkturpaket 2 zur Verfügung stehen. Siehe Einleitung zu dieser Studie.

1. Das Unternehmen muss über ein ausgereiftes Weiterbildungskonzept – und die dazugehörige Infrastruktur wie Bildungsträger und Trainer – verfügen, um Qualifizierungsmaßnahmen während der Kurzarbeit sozusagen „aus dem Stand heraus“ durchführen zu können.
2. Das Unternehmen muss, um die Förderung der Qualifizierung in Kurzarbeit in Anspruch nehmen zu können, über entsprechende Mitarbeiterressourcen verfügen, um den mit der Beantragung der Fördermittel und den Verhandlungen mit der Arbeitsagentur verbundenen, zusätzlichen Arbeitsaufwand bewältigen zu können.
3. Da sich die Qualifizierung auf die Zeit nach der Krise richtet, muss schließlich auf Unternehmensseite eine klare Vorstellung darüber bestehen, wie es nach dem Auslaufen der Förderung der Kurzarbeit im Betrieb weitergehen soll.

Angesichts der derzeitigen positiven Erfahrung mit der Qualifizierung in Kurzarbeit besteht bei beiden Betriebsparteien die Absicht, die Maßnahmen auch nach dem Ende der Kurzarbeit fortzuführen. Der Bedarf wird nach Ansicht aller vier Gesprächspartner bestehen bleiben, da durch die geplanten personellen Einsparungen infolge der Wirtschaftskrise sowie das Ausscheiden von Mitarbeitern, die die Pensionsgrenze erreicht haben, die verbleibenden Mitarbeiter auf neue Aufgaben vorbereitet und entsprechend geschult werden müssen.

Nr. 7

Betriebsvereinbarung „Arbeitszeit- und Lernzeitkonten“ bei der START Zeitarbeit NRW GmbH Duisburg

Detlef Ullenboom, Mai 2008

1 Einleitung

2 Die Betriebsvereinbarung „Arbeitszeit- und Lernzeitkonten“

2.1 Inhalte

2.2 Praxis/Erfahrungen

2.3 Perspektiven

3 Bewertung/Einschätzung

1 Einleitung

Die START Zeitarbeit NRW GmbH, derzeit mit 31 Niederlassungen in Nordrhein-Westfalen vertreten, wurde 1995 gegründet. Beteiligt waren seinerzeit das Land NRW, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, die Bundesanstalt für Arbeit und weitere gesellschaftliche Gruppen. Konzipiert mit dem Ziel, Arbeitslose durch das (bis dahin rein kommerziell genutzte) Instrument der Arbeitnehmerüberlassung in den Arbeitsmarkt zu integrieren, legt START besonderen Wert auf benachteiligte Gruppen des Arbeitsmarktes, wie z.B. Ältere, Geringqualifizierte, Behinderte, Langzeitarbeitslose etc.

Die Erst-Gesellschafter³¹ finanzierten die Gründung des Unternehmens mit Darlehen. Diese Darlehen sind vollständig zurückgezahlt: 1997 arbeitete START kostendeckend und erzielt seit 1998 Überschüsse. Das gemeinsame Interesse der Gesellschafter an der Gestaltung des Arbeitsmarktes und das Unternehmenskonzept ermöglichten es START, den sozialen und arbeitsmarktpolitischen Auftrag mit unternehmerischem Erfolg zu verbinden. Dazu gehört u. a., dass die Gesellschafter auf die Zahlung einer Dividende verzichten. Gewinne werden in die Qualifizierung der Beschäftigten und für arbeitsmarktpolitische Projekte investiert. Bei einem Umsatz von rd. 80 Millionen Euro erzielte START 2006 einen Jahresüberschuss von etwa 4,3 Millionen Euro³².

Seit der Gründung bis Ende 2006 setzte START rd. 23.000 Zeitarbeitskräfte in Betrieben ein, darunter etwa 14.000 Personen (60 %), die zu den schwer vermittelbaren Zielgruppen des Arbeitsmarktes zählen. Insgesamt hat das Unternehmen bislang rd. 8.800 Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Mehr als 9.000 Beschäftigte unterschrieben direkt im Anschluss an ihre Beschäftigungszeit bei START einen Arbeitsvertrag in einem Entleihbetrieb. 2006 beschäftigte das Unternehmen im Jahresdurchschnitt ca. 2.400 Zeitarbeitnehmer sowie 160 interne Mitarbeiter in den Niederlassungen und der Zentrale³³. Nach den Erfahrungen des Unternehmens werden Arbeitskräfte im Wesentlichen über drei Wege auf START aufmerksam: über die Beratung bei der Arbeitsagentur, über das Stelleninformationssystem (SIS) der Arbeitsagentur, in dem START konkret offene Stellen inseriert und schließlich – nicht zu vernachlässigen – durch „Mund-zu-Mund-

31 Die aktuellen Gesellschafter sind: Land Nordrhein-Westfalen, Arbeitgeberverband Stahl e.V., Stadt Duisburg, Landkreise NRW, Evangelische Kirche im Rheinland, Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege des Landes Nordrhein-Westfalen, Nordrhein-Westfälischer Handwerkstag (NWHK) e.V., Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e.V., Stadt Troisdorf, DGB Bezirk NRW, Stadt Düsseldorf.

32 START-Geschäftsbericht 2006.

33 Zum Vergleich: Mit diesen Zahlen gehört START zu den 20 größten deutschen Zeitarbeitsunternehmen; in NRW ist das Unternehmen nach eigenen Angaben Marktführer.

Propaganda“. Nicht zuletzt gibt es auch noch die Möglichkeit, bei einer gezielten (Internet-) Recherche das START-Angebot zu finden.

Im Laufe der vergangenen zwölf Geschäftsjahre hat START verschiedene Zertifikate und Qualitätssiegel verliehen bekommen, so 2007 auch das Arbeitsplatzsiegel „Arbeit Plus“ der evangelischen Kirche in Deutschland. In der Begründung wird u.a. Bezug genommen auf das Arbeitszeit-/Lernzeitmodell³⁴. Die entsprechende Betriebsvereinbarung steht im Mittelpunkt dieser Fallstudie.

2 Die Betriebsvereinbarung „Arbeitszeit- und Lernzeitkonten“

Die Betriebsvereinbarung vom 1.10.2004 war durch den Tarifvertrag vom November 2003 notwendig geworden, der vorsah, dass für jeden Zeitarbeitnehmer ein Arbeitszeitkonto eingerichtet wird, das zugleich als Lernzeitkonto dient, Plusstunden auf diesem Konto können zur Qualifizierung gem. § 17 des Tarifvertrags eingesetzt werden, auch die Vermeidung von Minusstunden ist möglich³⁵. Im besagten Paragraphen heißt es u.a., dass es sowohl einen Anspruch als auch eine Verpflichtung der Arbeitnehmer zur Teilnahme an entsprechenden Bildungsmaßnahmen gebe³⁶.

2.1 Inhalte

Die Betriebsvereinbarung selbst unterscheidet in Punkt 4 zwischen zwei grundsätzlichen Formen von „Qualifizierung“:

„Qualifizierungen zur Verbesserung der Einsatzfähigkeit (Eignung, Flexibilität)“, d.h. Training, Erhaltungsqualifizierung und Qualifizierung zur Erhöhung der Flexibilität

„Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung“, d.h. Qualifizierung für höhere Anforderungen sowie Erweiterungs/-Anpassungsqualifizierung.

An dieser Unterscheidung orientiert sich die Einschätzung, ob die Teilnahme an einer Maßnahme als „Arbeitszeit“ (erster Fall) gebucht wird oder aber ob die Beschäftigten sich mit eigener Zeit an der Maßnahme beteiligen (zweiter Fall). Grundsätzlich gilt, dass betrieblich veranlasste notwendige Qualifizierungen oder solche am Arbeitsplatz das Zeitkonto nicht abbauen. Die „harten“ Kosten einer Qualifizierung (also Ausgaben für Kurse, Material etc.) werden in allen Fällen von START übernommen. „Qualifizierungen zur Verbesserung der Einsatzfähigkeit“ werden wie Arbeitszeit behandelt, d.h. die Beschäftigten brauchen aus ihrem Zeitdepot nichts beizusteuern. Anders bei „Qualifizierungen zur beruflichen Weiterentwicklung“: Die dafür erforderlichen Stunden werden dem Depot des Beschäftigten entnommen; falls entsprechende Maßnahmen außerhalb der üblichen Arbeitszeit, z.B. am Wochenende, stattfinden, wird Freizeit investiert (d.h. das Konto bleibt unangetastet).

Eine Anlage zur Betriebsvereinbarung erläutert mit Beispielen die einzelnen Qualifizierungsformen. Der Blick auf die Abgrenzung bzw. die Beispiele könnte vermuten lassen, dass es in der Praxis zu Problemen gekommen ist. Ein Elektriker, der einen Staplerschein macht, könnte dies im Sinne einer „Qualifizierung zur Erhöhung der Flexibilität“ als Arbeitszeit verbuchen, ein Helfer, der einen Staplerschein macht, und sich so für höhere Anforderungen qualifiziert, müsste dies mit eigener Zeit ko-finanzieren. Geschäftsführung und Betriebsrat schließen aber eine solche Interpretation in der Praxis aus. Bislang habe es weder zwischen ihnen noch zwischen Zeitarbeitnehmern und Geschäftsführung bzw. Betriebsrat unterschiedliche Einschätzungen/Konflikte gegeben. Zudem seien solche Schulungen meist betriebsnotwendig oder außerhalb der normalen

34 „(...) Positiv fällt insbesondere das Arbeitszeitmodell auf, das für die ZeitarbeitnehmerInnen eine Verknüpfung von Arbeitszeit- und Lernzeitkonto vorsieht.“ Siehe auch www.arbeit-plus.de [Zugriff am 10.02.2010].

35 Im Wortlaut heißt es im Tarifvertrag zwischen START und ver.di vom 11.11.2003 in § 4, Punkt 5: „Der Ausgleich der Zeitkonten erfolgt in der Regel durch Freizeitnahme oder durch Qualifizierung. Plusstunden können zur Qualifizierung gem. § 17 eingesetzt werden. Das gleiche gilt für die Vermeidung von Minusstunden. Das genaue Verfahren wird in einer Betriebsvereinbarung ‚Arbeitszeit- und Lernzeitkonten‘ geregelt.“

36 § 17 im Wortlaut: „Der Mitarbeiter hat den Anspruch und die Verpflichtung zur Teilnahme an arbeitsmarktlich notwendigen und für ihn geeigneten und zumutbaren Qualifizierungen, die durch den Arbeitgeber oder ein von ihm beauftragter Bildungsträger angeboten und durchgeführt werden. Die Feststellung, ob und welche Qualifizierungsmaßnahme im Sinne des Satzes 1 durchgeführt wird, kann nur im Einvernehmen mit dem Beschäftigten unter Beteiligung des Betriebsrates erfolgen. Die Einzelheiten werden in einer Betriebsvereinbarung geregelt.“

Arbeitszeit (z.B. samstags in der Freizeit) statt, so dass sich die Frage nach dem Abbau des Zeitkontos nicht stelle.

Daneben stellt das Unternehmen pro Beschäftigtem und Jahr als Anreiz ein zeitliches Qualifizierungsguthaben von drei Tagen zur Verfügung, die ggf. rätierlich (je nach Eintrittszeitpunkt) gewährt werden. Sofern diese Tage nicht genutzt werden, verfallen sie am Ende des Jahres. Zusätzlich führt START für jeden Beschäftigten einen Qualifizierungspass, in dem Einsätze und Qualifizierungsmaßnahmen dokumentiert werden. Dieser Pass verbleibt zur laufenden Fortschreibung in der jeweiligen Niederlassung, wird dem Inhaber aber bei Bedarf (Bewerbungsgespräch) bzw. Ausscheiden aus dem Unternehmen ausgehändigt. Er soll dazu dienen, insbesondere Geringqualifizierte bei der Bewerbung zu unterstützen.

2.2 Praxis/Erfahrungen

Grundsätzlich sei die Betriebsvereinbarung auch als Instrument zur Gestaltung einsatzfreier Zeiten gedacht gewesen, aber de facto gibt es solche Zeiten inzwischen kaum noch. Die Praxis sieht inzwischen so aus, dass die einzelnen Maßnahmen in der jeweiligen Niederlassung, also direkt „vor Ort“, zwischen den Vertriebsdisponenten³⁷ und den Beschäftigten vereinbart werden. Dieses dezentrale Vorgehen sei jetzt möglich geworden, nachdem man in der Anfangsphase zum einen erste Erfahrungen gesammelt und zum anderen die technischen Weichen (EDV etc.) so gestellt habe, dass das Instrument später auch von der einzelnen Niederlassung selbst gehandhabt werden kann.

Der besondere Vorteil der kundennahen („Kunde“ hier sowohl mit Blick auf die jeweiligen START-Beschäftigten als auch auf Zeitarbeiter nachfragende Unternehmen) Entscheidung über die etwaige Teilnahme an einer Maßnahme liege in der genauen Kenntnis der Arbeitsmarkterfordernisse/-bedingungen, die man aus der Entfernung der Zentrale nicht immer unmittelbar bzw. zeitnah ebenso gut einschätzen könne. Durch die zentrale Sammlung bestimmter Daten von Qualifizierungsmaßnahmen, die von den Niederlassungen veranlasst werden, habe man in der Zentrale zudem eine verlässliche Basis zur Einschätzung des Kosten-/Nutzenverhältnisses, also eine gute Marktübersicht. Bei eklatanten Differenzen vergleichbarer Lehrgänge in unterschiedlichen Regionen werden die Vertriebsdisponenten darüber informiert – sie sind somit für die Zukunft (oder auch Nachverhandlungen mit dem Bildungsträger) gewappnet.

Die Initiative für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme gehe sowohl von Beschäftigten als auch von den START-Experten in der Niederlassung aus – das sei von Fall zu Fall unterschiedlich. Es sei aber auch verständlich, dass Personen, die bisher wenig an (Weiter-) Bildung teilgenommen haben, Unterstützung und Beratung für entsprechende Aktivitäten benötigen. Wenn für einen Festanstellung im Kundenbetrieb noch spezifische Qualifikationen nötig sind, ist START auch bereit, solche zu vermitteln.

Was die Qualifizierungsinhalte angeht, stehen lt. Geschäftsbericht 2006 „Lager und Logistik“ mit 38 %, „Praxistraining gewerblich“ (20 %) und „Metallbearbeitung“ (12 %) im Vordergrund, es folgen „Schweiß-“ (8 %) bzw. „Steuerungstechnik“ (7 %), „Sonstiges“ (5 %), „EDV“ (4 %), „Qualitätssicherung“ (3 %), „Kaufmännisches Wissen“ (2 %) sowie „Bürokommunikation“ (1 %).³⁸ Insgesamt hat das Unternehmen 2006 rd. eine halbe Million Euro für Qualifizierung ausgegeben.

Eine aktuelle Auswertung der Qualifizierungsaktivitäten zeigt, dass 2007 das Gros der Weiterbildung (85 %) während der Arbeitszeit (d.h. auf Arbeitgeberkosten) stattgefunden hat. Addiert man dazu den Anteil (7 %), der mit den drei Tagen jährlich, die der Arbeitgeber auf dem Zeitkonto gutschreibt, verrechnet wurde, sind 92 % aller Qualifizierungsstunden von START finanziert. Rund 8 % fanden in der Freizeit der Arbeitnehmer statt und ein kleiner Rest von 0,1 % wurde über das Lernzeitkonto beglichen. Diese geringe Quote habe zum einen damit zu tun, dass die mit der Betriebsvereinbarung neu geschaffenen Möglichkeiten (Qualifizierungsguthaben, Lernzeitkonto) für die individuelle berufliche Weiterbildung und Entwicklung

³⁷ Bezeichnung für die Ansprechpartner/Arbeitsvermittler in den Niederlassungen.

³⁸ START-Geschäftsbericht 2006, S. 7 und 8. Die Prozentangaben beziehen sich auf die 1.042 Maßnahmen (bei 2.400 Beschäftigten im Jahresdurchschnitt) in 2006.

noch nicht ausreichend bekannt sind und sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Disponenten in den Niederlassungen noch mehr kommuniziert/beworben werden müssen.

2.3 Perspektiven

Angesichts der in der Praxis problemlosen Handhabung und Umsetzung der Betriebsvereinbarung fällt das Urteil von Geschäftsführung und Betriebsrat positiv aus. Natürlich gebe es immer Verbesserungsmöglichkeiten, aber zunächst sei man mit dem Status quo zufrieden. Viel drängender stelle sich mittlerweile die Frage, wie man eigentlich vor der Aufnahme einer Beschäftigung qualifizieren könne. Ein entsprechendes Instrument wird zurzeit in einem Projekt entwickelt.

Ein anderer Weg, der einerseits zur Verbesserung der Ausbildungssituation beiträgt und andererseits auf die Sicherung des Fachkräftebedarfes abzielt, ist die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze für Jugendliche mit eingeschränkten Vermittlungsperspektiven zusammen mit Kooperationsbetrieben. Hierbei schließt START das Ausbildungsverhältnis und übernimmt das komplette Ausbildungsmanagement. Die Ausbildung nach dem Dualen System selbst findet im Fachbetrieb statt, der sich mindestens zur Hälfte an der Auszubildendenvermittlung beteiligt. Bei der Lehrstellenakquisition helfen natürlich die täglichen Kontakte mit Betrieben.

Aber auch die Qualifikationen älterer Beschäftigter, die für eine Ausbildung nicht mehr infrage kommen, müssen im Rahmen der Möglichkeiten gefördert werden. In Sachen Qualifizierung gehe man – sofern man von der Richtigkeit überzeugt sei – gern auch eigene Wege und schiele nicht unbedingt auf geförderte Projekte, die bestimmte Richtungen vorgeben. „Wenn es Geld gibt, ist das gut“, aber man dürfe die eigene Arbeit nicht von solchen Erwägungen leiten lassen. „Fördertechnische Zwänge und Erfordernisse“ führten allzu oft in Sackgassen. Für START spiele bei der Frage nach der Effizienz der eigenen Arbeit auch eine „subjektive Evaluierung“ eine Rolle, d.h. man hat eine Vorstellung davon, was hilfreich ist und was nicht.

3 Bewertung/Einschätzung

Da es das Bestreben des Unternehmens ist, dass die Beschäftigten sich „wegentwickeln“, d.h. nach Möglichkeit eine feste Anstellung in einem Entleihbetrieb bekommen, ist der dargestellte Fall sicherlich dahingehend atypisch. Hier ist (Weiter-)Bildung eine *conditio sine qua non* – und zwar sowohl was START, als auch was die Bereitschaft der dort Beschäftigten betrifft. Dazu gehört sicher auch die Bereitschaft, in bestimmten Fällen (wenn eine Festanstellung in einem anderen Unternehmen in Aussicht ist) nach Absprache entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu übernehmen.

Die Frage nach der Freizügigkeit der Konten und der Konvertierbarkeit der Ansprüche (s. Heidemann, S. 1) ist im Fall von START eher nachrangig, da die Beschäftigten im Idealfall nicht auf Dauer im Unternehmen bleiben und außerdem oft auch Unterstützung in Fragen ihrer beruflichen (Weiter-) Entwicklung benötigen. Die Betriebsvereinbarung ist in diesen Punkten zwar eindeutig, aber die Praxis zeigt, dass unter veränderten Rahmenbedingungen sich die Praxis der Vereinbarung ändern kann: Es gibt inzwischen kaum noch „einsatzfreie Zeiten“, die ehemals als Möglichkeiten zur Qualifizierung gedacht waren.

Unterschiedlich zu anderen Unternehmen, in denen Arbeitszeitkonten mit der Möglichkeit zur Zeitentnahme für Qualifizierung existieren,³⁹ sind die Ziele der Weiterbildung und der (geplante) Verbleib der Beschäftigten bei START: Hier wird kaum jemand ein MBA-Studium, nur wenige Meisterlehrgänge absolvieren, und dafür über einen längeren Zeitraum Ansprüche ansparen. Insofern scheinen die bei START vereinbarten Regelungen, z.B. der Zuschuss des Arbeitgebers von drei Qualifizierungstagen pro Jahr und dessen Verfall bei Nichtnutzung am Ende des Kalenderjahres, gut auf die dortigen Anforderungen zu passen: In den meisten Fällen geht es um kürzere Maßnahmen, außerdem wird durch die Begrenzung des Anspruchs auf jeweils ein Jahr eine Mentalität der „Qualifizierung in kleinen Schritten“ gefördert, die die Erfordernisse/Wünsche der START-Zielgruppen gut abdecken kann.

39 Heidemann, Winfried: Bildungszeitkonten, Düsseldorf, 2009. Online-Veröffentlichung: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_bildungszeitkonten.pdf [Zugriff am 10.02.2010].

Nr. 8

Lernzeiten bei der Stadtwerke Dinslaken GmbH

Detlef Ullenboom, August 2008

1 Einleitung

1.1 Angaben zum Unternehmen

1.2 Betriebliche Hintergründe/Bedingungen der «Lernzeiten»

2 Praktische Beispiele für Lernzeiten bei der Stadtwerken Dinslaken GmbH

2.1 Langfristige Weiterbildung für angehende Führungskräfte

2.2 Zeitguthaben und -kredit für Weiterbildungsvorhaben

2.3 Kostenteilung bei «Nice-to-have»-Weiterbildung

3 Bewertung/Ausblick

1 Einleitung

1.1 Angaben zum Unternehmen

Die Stadtwerke Dinslaken sind ein kommunales Dienstleistungsunternehmen, das vorrangig die Versorgung der Stadt Dinslaken mit Strom, Erdgas, Trinkwasser und Telekommunikation sicherstellt. Über die Tochtergesellschaften „Fernwärmeversorgung Niederrhein GmbH“, „Wärme-, Energie- und Prozesstechnik GmbH“ sowie die Beteiligungsgesellschaften „Fernwärmeverbund Niederrhein Duisburg/Dinslaken GmbH“ und „Westfälische Fernwärmeversorgung GmbH“ sorgen die Stadtwerke überdies für die Bereitstellung von Wärme – hauptsächlich in Form von Abwärme aus Kraftwerken und industriellen Prozessen – für Bewohner von deutschlandweit mehr als 50 Städten und Gemeinden. Der Umsatz lag 2007 bei rd. 135 Mio. Euro, das Unternehmen beschäftigt etwas mehr als 300 Menschen (davon etwa 80 Frauen) sowohl in gewerblich-technischen als auch in kaufmännischen Tätigkeitsfeldern. In den kommenden zehn Jahren müssen Stellen abgebaut werden; dieser Prozess soll jedoch sozialverträglich (über die Nichtneubesetzung von Stellen) gestaltet werden.

1.2 Betriebliche Hintergründe/Bedingungen der „Lernzeiten“

Die Diskussion des Themas „Lernzeiten“ bzw. „Lernzeitkonten“ wurde bei den Stadtwerken Dinslaken u.a. durch die Teilnahme an einem Projektarbeitskreis⁴⁰ begonnen und befördert. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema vor dem Hintergrund der spezifischen betrieblichen Erfordernisse (Weiterbildung für unterschiedliche Hierarchieebenen und Beschäftigungsgruppen anzubieten und zu organisieren) haben die Stadtwerke Dinslaken sich entschlossen, auf eine Betriebsvereinbarung zu diesem Thema zu verzichten und die auf der Grundlage des einmal pro Jahr ermittelten Weiterbildungsbedarfs abgeleiteten bzw. gewünschten Maßnahmen pragmatisch umzusetzen. Mit diesem Vorgehen und seiner Wirksamkeit sind Geschäftsführung, betriebliche Interessenvertretung und Beschäftigte bislang zufrieden.

Die drei wesentlichen Instrumente beruhen auf dem Prinzip des Ko-Investments von Zeit, wobei auch eine vorausgehende Zeitgewährung (im Sinne eines Zeitkredits, der später zurückgezahlt wird) seitens des Unternehmens eine Rolle spielt. Hintergrund für dieses Vorgehen ist, dass man möglichst unbürokratisch und bezogen auf den Einzelfall agieren können möchte. Betriebsrat und der Leiter des Personal- und Sozialwesens geben an, dass es in dieser Hinsicht noch nie zu Komplikationen oder Ärger gekommen sei – aus ihrer Per-

⁴⁰ Im Rahmen des an der Universität Duisburg von Rolf Dobischat durchgeführten Entwicklungs- und Umsetzungsprojektes „Neue Lernzeiten und flexible Arbeitszeitmodelle“ war für am Thema interessierte Unternehmen aus der Region ein Arbeitskreis eingerichtet worden, in dem Erfahrungen ausgetauscht werden konnten und Umsetzungsschritte diskutiert wurden.

spektive handelt es sich bei den Regelungen um „gelebte Sozialpartnerschaft“. Die Geschäftsführung sieht in der offenen Haltung, die sie in Bezug auf die Weiterbildungswünsche der Beschäftigten pflegt, einen Grund für die verhältnismäßig geringe Fluktuation bei einer erfreulichen Flexibilität der Arbeitnehmer bei unternehmensinternen Aufgabenbewältigung.

Als Grundsatz gilt, dass betrieblich notwendige Weiterbildung immer auf (Geld- und Zeit-) Kosten des Betriebes stattfindet. Hier wären z.B. die technischen Vorbereitungen für die Inbetriebnahme und den Betrieb einer neuen Biomasseanlage im gewerblich technischen oder aber die SAP-Schulungen im kaufmännischen Bereich zu nennen. Maßnahmen dieser Art stellen das Gros der jährlich durchgeführten Weiterbildungen. Daneben gibt es auch noch Maßnahmen bzw. Vorschläge, die als „erwünscht“ oder aber als „Hobby“ eingestuft werden. Hier wird jeweils im Einzelfall entschieden, wobei der Betriebsrat beteiligt ist. Ein wichtiges Kriterium für die Beteiligung des Unternehmens ist – neben der Einschätzung „betriebsnotwendig“ bzw. „nicht betriebsnotwendig“ – die Dauer der Maßnahme. Im Folgenden werden die drei wesentlichen Instrumente mit Beispielen vorgestellt, die immer wieder so (oder ähnlich) auf verschiedenen Hierarchieebenen im Betriebsalltag vorkommen. Die beiden erstgenannten (2.1 und 2.2) sind eher langfristig angelegt und werden eher selten genutzt bzw. genehmigt, das unter 2.3 beschriebene Instrument dagegen relativ oft.

2 Praktische Beispiele für Lernzeiten

2.1 Langfristige Weiterbildung für angehende Führungskräfte

Fachkräftemangel und Strukturwandel stellen auch Personalverantwortliche in der Energiewirtschaft vor Herausforderungen: Qualifizierte Fachkräfte und „junge Talente“ werden händeringend gesucht, während Leistungs- und Wissensträger in den Ruhestand gehen. Diese Situation wird sich in den nächsten Jahren verschärfen. Das Programm „Fünf Stufen zum Erfolg“ richtet sich an angehende Führungskräfte, die damit „Schritt für Schritt“ auf kommende Aufgaben und Positionen vorbereitet werden. Es ist eine Weiterentwicklung des zuvor bereits im Unternehmen angewandten Personalentwicklungsseminars P.E.S.⁴¹ Bei „Fünf Stufen zum Erfolg“ treffen sich die Kandidaten einmal pro Monat freitags und samstags. Das Arrangement besteht darin, dass das Unternehmen die Referenten stellt und die Arbeitszeit am Freitag übernimmt, während die Beschäftigten ihre Freizeit samstags einbringen. Ziel dieser Maßnahme ist, dass künftige Führungskräfte zunächst einen ähnlichen (idealerweise gleichen) Kenntnis- und Wissensstand über das Unternehmen und seine Abteilungen, Prozesse etc. bekommen. Gleichzeitig lernen sich die künftigen Führungskräfte bei diesen Gelegenheiten näher kennen, was später bei der Kooperation im Betrieb von Vorteil sein kann. Einige der Teilnehmer coachen sich gegenseitig.

2.2 „Zeitguthaben und -kredit“ für Vorhaben der Aufstiegsfortbildung

Es gibt längerfristige Weiterbildungsmaßnahmen bzw. -wünsche, die von Beschäftigten aus eigener Initiative vorgeschlagen werden, die aber nicht unbedingt betriebsnotwendig sind. Dazu gehören etwa Meisterkurse (z.B. Elektro- oder Industriemeister), die in kompakter Vollzeitform (sechs Monate), aber auch „neben der Arbeit“ mit Veranstaltungen an Wochenenden, abends etc. angeboten werden. Die letzte Variante dauert ca. drei Jahre und ist in dieser Zeit sehr arbeits- und organisationsaufwendig für die Teilnehmer. Die Stadtwerke Dinslaken GmbH bietet Interessenten im Rahmen des Jahresarbeitszeitkontos eine Möglichkeit, einen sechsmonatigen Vollzeitkurs zu absolvieren, um sich ganz auf die Lerninhalte konzentrieren zu können: Die benötigten rund 1.000 Arbeitsstunden (sechs Monate à 168 Stunden Sollarbeitszeit) werden durch maximal drei Wochen Jahresurlaub, der sich ggf. aus zwei Jahren zusammenfassen lässt, sowie einem vor der Maßnahme durch Mehrarbeit aufgebautes Arbeitszeitguthaben von bis zu 250 Stunden gespeist. Dieses Guthaben wird zunächst aufgebraucht, anschließend geht das Unternehmen mit einer Art „Zeitkredit“ in Vorleistung, indem es dem Beschäftigten erlaubt, innerhalb eines bestimmten Rahmens einen negativen Saldo aufzubauen. Der Beschäftigte hat für die Dauer seiner Fortbildung den Vorteil, dass das Gehalt „normal“

⁴¹ Siehe hierzu Heinrich, Andreas/Hühnerbein-Sollmann, Christian: Spielend persönliche Potentiale ausloten. Die Stadtwerke Dinslaken machen sich „alfa fitt“ für den Wettbewerb. In: Zeitung für kommunale Wirtschaft. Das Fachblatt für Energie, Wasser, Entsorgung, Stadtverkehr und Umweltschutz, Heft 2/2002 (49. Jg.), S. 14.

weitergezahlt wird, was nicht nur für etwaige Fixkosten wichtig ist, sondern auch Schwierigkeiten mit der Krankenversicherung vermeidet. Im Vorfeld finden zur Klärung der jeweiligen Vorstellungen an „die Zeit danach“ auch Gespräche mit den Fortbildungswilligen statt, um mögliche Verwendungsoptionen auf anderen Positionen (mit erhöhten Bezügen) klar darzustellen und keine falschen Hoffnungen zu wecken. In der Regel seien die Beschäftigten aber auch ihrerseits gut in der Lage, realistische von unrealistischen Vorstellungen zu trennen.

2.3 Kostenteilung bei „Nice-to-have“-Weiterbildung

In einigen Fällen sind Weiterbildungswünsche von Beschäftigten zwar nicht unbedingt für die Tätigkeit im Unternehmen notwendig, aber aus Sicht des Unternehmens sinnvoll, etwa ein PC-Führerschein für einen gewerblich Beschäftigten, der im Rahmen seiner Arbeit nicht viel mit dem PC zu tun hat. Oder: Fremdsprachenkurs für jemanden, der im Rahmen seiner Arbeit kaum Kontakt zu nichtdeutschsprachigen Kunden/Kollegen hat. Hier ist die übliche Vorgehensweise, dass der Beschäftigte entweder einen Teil seines Arbeitszeitsaldos einbringt, während das Unternehmen die Seminargebühr zahlt oder aber dass das Unternehmen (Teile der) Kosten übernimmt, wenn es sich um eine Wochenendschulung handelt. Das Unternehmen steht auch solchen Initiativen offen gegenüber: „Bisher sind Kosten bzw. deren Verteilung noch nie eine Schwierigkeit gewesen – und Gerechtigkeitsprobleme hat es auch noch nie gegeben“, versichern sowohl Betriebsrat als auch der Leiter des Personal- und Sozialwesens.

3 Bewertung/Ausblick

Auf den ersten Blick ist es bemerkenswert: die Lernzeitregelungen bei den Stadtwerken Dinslaken funktionieren trotz fehlender Betriebsvereinbarung und fehlendem separatem Konto nach Angaben der Verantwortlichen reibungslos. Der Betriebsrat sagt, man habe keine Betriebsvereinbarung zu diesem Thema abgeschlossen, weil sich gezeigt habe, dass „es gut läuft“ und es in diesem Bereich eine „win-win-Situation“ gebe. Der Betriebsrat sei an den Entscheidungen beteiligt und achte darauf, dass es keine ungleiche Behandlung von Beschäftigten gebe. Die Personalabteilung ist zufrieden mit der Möglichkeit, die vorhandenen Instrumente unbürokratisch und ohne viel Aufwand handhaben zu können. Ein solches Vorgehen setzt ein hohes Maß an Vertrauen voraus, sowohl zwischen den Betriebsparteien als auch im Verhältnis Betriebsrat/Belegschaft und ist wahrscheinlich auch nur bis zu einer bestimmten maximalen Anzahl an Beschäftigten (im Beispiel: 300) praktikabel. Der Herausforderung, dass – auch angesichts vorhandener, erprobter Modelle – Fragen der Arbeits-/Lernzeitgestaltung in (und von) jedem Betrieb individuell gelöst werden müssen, haben sich die Stadtwerke Dinslaken gestellt und sind bislang mit dem

Nr. 9

„Lerngeld“: Bildungs- und Qualifizierungsschecks in der (betrieblichen) Weiterbildung

Detlef Ullenboom, Oktober 2008

- 1 Einleitung**
- 2 Bildungsscheck NRW**
- 3 Hessischer Qualifizierungsscheck**

1 Einleitung

Die Diskussion um Teilhabe am lebenslangen Lernen kreist immer wieder auch um finanzielle Aspekte: (Weiter-) Bildung will bezahlt sein, und dieser Umstand könnte die Diskrepanz zwischen „Reichen“ und „Armen“ noch vergrößern. Mögliche Financiers für Bildungsaufwendungen sind prinzipiell das Unternehmen, das Individuum sowie die öffentliche Hand (Staat, Arbeitsverwaltung etc.), teilweise auch in Kombination. Innerhalb Europas werden unterschiedliche Modelle praktiziert, wobei in vielen Ländern inzwischen auch „Lernkonten“ zum Einsatz kommen⁴².

In großen Unternehmen mit eigenem Bildungsmanagement und professioneller Bildungsplanung sind die Kosten für betriebsnotwendige Weiterbildung – zumindest innerhalb eines gewissen Rahmens – nicht der primäre Hinderungsgrund für Weiterbildungsteilnahme. Oft zielen auch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen darauf, so genannte „bildungsferne Gruppen“ (i.d.R. Geringqualifizierte) in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen (auch wenn die Realisierung zu wünschen übrig lässt). Die in einer weiteren Fallstudie⁴³ beschriebene „Q-Card“ geht schon über den „normalen“ Rahmen hinaus und ist ein gutes Beispiel für selbst verantwortete Weiterbildung auf Basis eines Lernkontos.

In mittleren und kleinen Unternehmen bestehen dagegen andere Rahmenbedingungen: fehlende Experten und organisatorische Einheiten für Weiterbildung, fehlende Interessenvertretungen, geringere finanzielle und personelle Mittel; eine andere Beschäftigtenstruktur und -kultur tragen dazu bei, dass sich vor allem Geringqualifizierte in KMU am unteren Skalende der Weiterbildungsaktiven finden. Plakativ formuliert: ein Gutqualifizierter in einem Großunternehmen hat eine weitaus größere Chance, an Weiterbildung teilzunehmen als ein KMU-Geringqualifizierter. Vor dem Hintergrund dieser offenkundigen Diskrepanzen werden Instrumente gesucht, die, relativ unbürokratisch konzipiert und damit auch für KMU einfach nutzbar, schnelle und Erfolg versprechende Interventionen ermöglichen.

Ein solches Instrument können „Bildungsschecks“ oder „Bildungsgutscheine“ („Voucher“) sein. Das Land Nordrhein-Westfalen hat Anfang 2006 damit begonnen, solche Bildungsschecks auszugeben. Rund zwei-einhalb Jahre nach Beginn der Förderung von Weiterbildung liegen nun Erfahrungen mit diesem Instrument vor, von denen einige nachfolgend kurz geschildert werden⁴⁴. Außerdem gibt es seit Ende April 2008 mit dem „Qualifizierungsscheck“ in Hessen ein – nicht zur sprachlich – ähnliches Programm, das vom Verein

42 Einen Überblick über unterschiedliche Modelle bietet Heidemann, Winfried: Individuelle Bildungskonten. Ein Baustein zur Finanzierung lebensbegleitenden Lernens, Düsseldorf 2001.

43 Lux; Barbara: „Fraport Q-Card (Fraport AG)“; www.boeckler.de/29509_82115.html [Zugriff am 10.02.2010].

44 Die mit dem Programm-Monitoring des Bildungsschecks beauftragte „Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH“ (G.I.B.) in Bottrop hat im Juni 2008 eine „Zwischenbilanz zur Umsetzung des Förderinstruments ‚Bildungsscheck NRW‘“ vorgelegt. Die bei der SALSS, Bonn (s.a. www.salss-gmbh.de [Zugriff am 10.02.2010]), in Auftrag gegebene Evaluation des Förderinstruments ist derzeit noch nicht öffentlich zugänglich, wird aber teilweise in der G.I.B.-Zwischenbilanz bereits zitiert. Da nicht alle untersuchten Aspekte und deren Ergebnisse hier im Detail dargestellt werden können, erfolgt eine Konzentration auf ausgewählte Punkte.

„Weiterbildung Hessen e.V.“ organisiert und durchgeführt wird⁴⁵. Dessen wichtigsten Rahmenbedingungen werden ebenfalls kurz dargestellt

2 Bildungsscheck in Nordrhein-Westfalen

Inhalt und Hintergrund

Mit dem Bildungsscheck will die nordrhein-westfälische Landesregierung berufstätige Frauen und Männer zu mehr beruflicher Weiterbildung motivieren. Ein wichtiger Punkt ist, dass die Kosten dafür zur Hälfte übernommen werden. Anfänglich lag die max. Höchstförderung bei 750 Euro; diese wurde aber bereits im Laufe der ersten Monate wegen der hohen Nachfrage auf 500 Euro reduziert. Das Angebot richtet sich ausdrücklich an Beschäftigte kleinerer und mittlerer Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten, die länger als zwei Jahre an keiner beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben. Anfänglich wurden 50.000 nummerierte Bildungsschecks nach einem regionalen Schlüssel verteilt; insgesamt standen rd. 20 Millionen Euro (für 2006 und 2007) für dieses ESF-kofinanzierte Förderangebot zur Verfügung.

Hintergrund der Initiative war die Erkenntnis, dass die Bevölkerung dem Thema „Weiterbildung“ insgesamt zwar äußerst positiv gegenüber steht, die reale Weiterbildungsquote aber trotzdem recht gering ausfällt: „Mehr als 80 % aller Arbeitgeber und Beschäftigten sehen berufliche Weiterbildung als wichtig für das eigene Berufsleben und für den Betrieb an. Doch nur 40 % bilden sich tatsächlich weiter“, hieß es bei der Einführung.

„Tue Gutes und sprich darüber“: Bildungsscheckmarketing

Begleitet wurde die Einführung des Bildungsschecks mit einer Vielzahl von Aktionen und Informationsveranstaltungen, deren Höhepunkt die Auftaktpressekonferenz im Januar 2006 im NRW-Landtag war, auf der der für Arbeit zuständige Minister Laumann den Bildungsscheck der Öffentlichkeit vorstellte. Für die Beratungsstellen wurden 250.000 Informationsflyer hergestellt, auch mit regionalen Schwerpunkten, die diese an geeigneten Orten auslegen oder verteilen. Nicht zuletzt versuchten die Verantwortlichen auch, durch provokant-doppeldeutige Slogans („Machen Sie, dass Sie fortkommen!“) und durch eine auffällige Typografie („Bildungssch€k“) die Aufmerksamkeit des Publikums zu erreichen⁴⁶.

„Bildungs-Check vor Bildungsscheck“

Der Vergabe eines Bildungsschecks geht eine Analyse des Weiterbildungsbedarfs des bzw. der Beschäftigten durch eine von ihm oder seinem Betrieb ausgewählte Beratungsstelle voraus. Insgesamt gibt es inzwischen rd. 230 solcher Beratungsstellen in unterschiedlicher Trägerschaft, je nach regionalen Eigenheiten und dem jeweiligen Profil⁴⁷. Der Auswahlprozess wurde zunächst durch die Regionalagenturen organisiert und die Beratungsstellen anschließend durch regionale Lenkungsreise bestimmt⁴⁸; neben Kreishandwerkerschaften, Handwerks- und Industrie- und Handelskammern sowie Volkshochschulen finden sich Beratungsstellen auch in der Regie von Bildungsforen, Familienbildungsstätten, den Regionalstellen „Frau und Beruf“ usw. Die Beratung ist quasi der „Schlüssel zum Bildungsscheck“. Hier liegt denn auch ein Ansatzpunkt für Betriebsräte bei der Nutzung ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten: Einmal, wenn es um die Auswahl von Weiterbildungsangeboten und Teilnehmern sowie um die betriebliche Bildungskonzeption geht, zum anderen, wenn der Betriebsrat Beschäftigte, die den Bildungsscheck für sich beantragen wollen, auf die

45 Ein vergleichbares Modell gibt es in Niedersachsen, wo allerdings nur Betriebe – und nicht einzelne Beschäftigte – als Antragsteller auftreten können; dort gibt es allerdings keinen „Scheck“ im hier beschriebenen Sinn, sondern nach Prüfung des Antrages, den der (KMU-)Betrieb stellt, die Kostenübernahme für Weiterbildung von Beschäftigten (in erster Linie Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz). Die Unterstützungs- bzw. Beratungsinfrastruktur in Niedersachsen ist jedoch weitaus grobmaschiger als in NRW. Mehr bei www.iwin-niedersachsen.de [Zugriff am 10.02.2010].

46 Möglicherweise ist auch die Bezeichnung „Scheck“ mit Blick auf das Marketing gewählt worden, da mit diesem Begriff – eher als mit „Gutschein“ – ein Wert assoziiert wird.

47 Beim Start 2006 waren es 175.

48 Regionalagenturen und Lenkungsreise sind Akteure bzw. Gremien in der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik in NRW; mehr dazu z.B. bei www.gib.nrw.de [Zugriff am 10.02.2010].

Beratungsmöglichkeiten hinweist. Betriebliche Interessenvertretungen sollten sich von daher über die Arbeit der regionalen Beratungsstellen informieren.⁴⁹

Zwei Zugangswege

Zwei Wege führen zum NRW-Bildungsscheck: der betriebliche und der individuelle Zugang. Die meisten Beratungsstellen können beide Zielgruppen beraten, es gibt aber auch vereinzelt Stellen, die nur eine der beiden Möglichkeiten anbieten. Das Angebot, einen individuellen Zugang zu gewähren, korrespondiert mit der Ansicht, dass Weiterbildung vor allem auch ein persönliches Projekt ist. Der Bildungsscheck belohnt insofern auch Eigenverantwortung für Beschäftigungsfähigkeit.

Keine Blankoschecks

Das Verfahren ist im Idealfall für beide Seiten von Vorteil: die Beratungsstellen erfahren, wo die Betriebe bzw. die Beschäftigte „der Schuh drückt“; die Ratsuchenden, zumeist auf dem Bildungsterrain unerfahren, erhalten im besten Fall neben auf ihr akutes Problem zugeschnittene Weiterbildungsangebote eine weiterreichende Einschätzung der Lage und Hinweise auf künftige Schwachstellen. Die Beratungsstellen bekommen für ihre Leistungen lediglich eine geringe Aufwandsentschädigung, ihr „Profit“ besteht zunächst darin, dass sie einen „Fuß in der Tür“ der Betriebe haben. Inwiefern die Aussicht auf daraus entstehende später erfolgende Aufträge tragfähig ist, bleibt abzuwarten.

Bildungsscheck NRW im Überblick

- Empfänger: einzelne Personen oder KMU mit bis zu 250 Beschäftigten. Letzte Bildungsaktivitäten sollen zwei Jahre zurückliegen.
- Über 230 Bildungsberatungsstellen beraten Beschäftigte bzw. Unternehmen und legen mit diesen gemeinsam die Inhalte fest.
- Gefördert werden Angebote, die Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Einsichten und Verhaltensweisen für die berufliche Tätigkeit vermitteln, wie z.B. Sprach- und EDV-Kenntnisse, Erwerb von Schlüsselqualifikationen, Medienbildung oder Lern- und Arbeitstechniken.
- Nicht gefördert werden arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierung wie Maschinenbedienungsschulungen oder Kurse, die der Erholung dienen.
- Die Unternehmen bzw. einzelne Beschäftigte erhalten den Scheck bei der Beratungsstelle und reichen ihn bei einem anerkannten Träger der Weiterbildung ein.
- Das Land übernimmt 50 % der Kosten (bis maximal 500 Euro), den Rest zahlen Bildungsscheckempfänger oder Betrieb.

Inzwischen vorgenommene Anpassungen

Im Vorfeld der Einführung war unklar, ob und in welchem Umfang der Bildungsscheck von Unternehmen und Beschäftigten wohl angenommen werden würde. Die inzwischen vorliegenden Zahlen haben „schnell alle Erwartungen übertroffen: Bis Anfang Februar 2008 wurden landesweit mehr als 209.000 Bildungsschecks ausgegeben“⁵⁰. Nicht zuletzt wegen der starken Akzeptanz des Instruments bei einem gleichzeitig festgelegten Budget mussten die Rahmenbedingungen inzwischen mehrfach angepasst werden:

49 Eine nach Regionen gegliederte Zusammenstellung der Beratungsstellen und der dortigen Ansprechpartner findet sich auf der Seite www.bildungsscheck.nrw.de [Zugriff am 10.02.2010].

50 G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hrsg.): Zwischenbilanz zur Umsetzung des Förderinstruments „Bildungsscheck NRW“, Bottrop, Juni 2008, S. 48 (Arbeitspapiere 22, Materialien zum Programm-Monitoring). www.gib.nrw.de/service/downloads/Arbeitspapiere_%2022_ProgrammMonitoring.pdf [Zugriff am 10.02.2010]. Der interne Monatsbericht der G.I.B. weist für den September 2008 bereits 270.000 ausgegebene Bildungsschecks aus.

- Die Höchstgrenze der Förderung wurde zum 1.6.2007 von ursprünglich 750 Euro auf 500 Euro gesenkt.
- Die Anzahl der jährlich nutzbaren Bildungsschecks wurde auf 20 pro Betrieb und zwei Bildungsschecks pro Beschäftigten pro Jahr reduziert und deren Einlösefrist verkürzt. Ab 1.10.2008 gibt es nur noch zehn Bildungsschecks pro Betrieb und einen Bildungsscheck pro Beschäftigtem jährlich.
- Die Laufzeit war zunächst bis Ende 2007 begrenzt, wurde aber mit Beginn der neuen ESF-Förderphase über das Jahr 2008 hinaus verlängert.

Zufrieden mit guten Ergebnissen

Der G.I.B.-Bericht liefert eine Reihe von Erfolgsmeldungen: „Es hat eine breite und begleitende Informationskampagne zum Bildungsscheck gegeben, die Förderung konzentriert sich auf Klein- und Mittelbetriebe, die Förderung ist flexibel und mit den Zielen der Unternehmen und Beschäftigten kompatibel (z.B. Wahl der Kurse), das Förderinstrument hat einen geringen administrativen Aufwand (schlankes Verwaltungsverfahren) und es ist gelungen, die Sozialpartner einzubinden. Darüber hinaus dürfte für den Erfolg des Bildungsschecks von Bedeutung sein, dass dieses Förderinstrument im Land NRW im Rahmen der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik implementiert wurde: Die Bestimmung der Bildungsberatungsstellen erfolgte in den einzelnen Regionen im Konsens durch die regionalen Gremien, d.h. Lenkungskreise, Regionalagenturen und Facharbeitskreise. So wird der Bildungsscheck in allen arbeitspolitischen Regionen des Landes umfangreich genutzt, wengleich sich dort die Beratungsstrukturen zum Teil erheblich voneinander unterscheiden.“⁵¹

Nichtsdestotrotz heißt es einschränkend, dass „bei der Bewertung des Erfolgs von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen auch die relevanten Kontextbedingungen beachtet werden müssen. Gesicherte Erkenntnisse darüber, ob in naher Zukunft eine gewisse ‚Sättigung‘ in Bezug auf die Nutzung von Bildungsschecks in Nordrhein-Westfalen eintreten oder aber die größere Verbreitung noch zu zusätzlichem Umsatz führen wird (‚Schneeballeffekt‘), gibt es zurzeit nicht und dürften auch zukünftig aufgrund fehlender Erfahrungswerte nur schwerlich prognostizierbar sein.“⁵²

Auch hinsichtlich der Konzeption, den Bildungsscheck über zwei Wege an den Mann bzw. die Frau bringen zu wollen, fällt das Urteil gut aus: Inzwischen zeige sich „sehr deutlich, dass die Entscheidung, den an beruflicher Weiterbildung interessierten Unternehmen und Beschäftigten zwei Zugänge zum Bildungsscheck anzubieten, eine richtige gewesen ist. Die beruflichen Situationen der Beschäftigten, die über den betrieblichen Zugang Bildungsschecks genutzt haben, unterscheiden sich insgesamt sehr deutlich von denen, die Bildungsscheck über den individuellen Zugang erhalten haben. Tendenziell lässt sich feststellen, dass Beschäftigte, die Bildungsschecks über den individuellen Zugang nutzen, eine stärkere Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt haben – sei es, weil sie aufgrund der Situation in ihrem aktuellen Betrieb dazu gezwungen sind, oder sei es, weil sie sich aus eigenem Antrieb verändern wollen; sie befinden sich auch häufiger in einer prekären Beschäftigungssituation. Dem Bildungsscheck kann in diesem Zusammenhang eine präventive arbeitsmarktpolitische Funktion bescheinigt werden.“⁵³

Cornelia Wilkens, im nordrhein-westfälischen Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) zuständig für das Instrument „Bildungsscheck“, hält zudem noch folgende Resultate, die der Bildungsscheck hervorgerufen hat, für bemerkenswert⁵⁴:

- Etwa die Hälfte der Bildungsscheckempfänger hat in den letzten fünf Jahren oder länger an keiner Weiterbildung teilgenommen.
- Weit über die Hälfte der Betriebe gibt an, dass es durch den Bildungsscheck gelinge, mehr Beschäftigte an Weiterbildung zu beteiligen.

51 G.I.B., a.a.O., S. 48.

52 Ebenda.

53 G.I.B., a.a.O., S. 49.

54 Wilkens, Cornelia: Weiterbildung mit dem Bildungsscheck NRW. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Nr. 1, 2008, S. 23 f.; Aussagen zusammenfassend paraphrasiert.

- Die Weiterbildungsberatung wird sowohl von Beschäftigten als auch Betrieben als gute Unterstützung erachtet (dies sagen z.B. zwei Drittel der Unternehmen). Über 70 % der Beschäftigten, die den Bildungsscheck genutzt haben, können sich vorstellen, die Beratung durch die Bildungsscheckberatungsstelle künftig wieder in Anspruch zu nehmen.

Wer, wie, was, warum – und auch nicht...

Besonders hervorzuheben sei beim individuellen Zugang der hohe Anteil an Frauen: er liegt bei rund 70 % (gegenüber rund 47 % beim betrieblichen Zugang). Nach Einschätzung der G.I.B. „eröffnen sich mit dem Bildungsscheck für Frauen über den individuellen Zugang offensichtlich völlig neue Weiterbildungsoptionen.“ Bei den Themen/Fachgebieten der geförderten Weiterbildungsmaßnahmen zeigen sich Unterschiede, wenn nach dem Zugang differenziert wird: „Während beim betrieblichen Zugang sehr stark berufsübergreifende Themen wie etwa Verkaufs- und Kommunikationstraining, Projekt- und Qualitätsmanagement, Rhetorik und Präsentation sowie EDV dominieren, stehen beim individuellen Zugang viel stärker soziale und pflegerische sowie kaufmännische Weiterbildungen im Vordergrund; Fremdsprachenkurse und Weiterbildungen im gewerblichen Bereich sind dagegen bei beiden Beratungszugängen etwa gleich stark vertreten.“⁵⁵

Bei der Nutzung des Instruments Bildungsscheck engagieren sich vorrangig größere KMU (mit bis zu maximal 250 Beschäftigten) in guter wirtschaftlicher Verfassung, die auch bisher schon die berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter unterstützt haben. Klein- und Kleinstbetriebe werden nach G.I.B.-Angaben bislang nur zu einem kleinen Teil erreicht. „Abweichend von den allgemeinen Erkenntnissen zur beruflichen Weiterbildung ist jedoch festzustellen, dass in NRW überproportional häufig Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes Bildungsschecks nutzen, obwohl bekannt ist, dass diese Branche eigentlich zu jenen mit eher unterdurchschnittlichem Weiterbildungsengagement zählt“. Seitens der Beschäftigten sind Arbeitnehmer ohne Berufsausbildung, Ältere und Nicht-Deutsche unterrepräsentiert.

Rolle der Beratung

Beratung spielt in Weiterbildungsfragen eine wichtige Rolle⁵⁶; nicht zuletzt deshalb wurde der Vergabe von Bildungsschecks eine obligatorische Beratung vorgeschaltet und den Beratern Schulungen/Qualifizierungen angeboten, die rege genutzt wurden⁵⁷. Nach Angaben der G.I.B. werden die im Zusammenhang mit dem Bildungsscheck erfolgten Beratungen „von den Kundinnen und Kunden insgesamt sehr positiv bewertet, auch wenn dabei berücksichtigt werden muss, dass die meisten von ihnen schon im Vorfeld sehr konkrete Vorstellungen davon hatten, welche Weiterbildungsmaßnahme sie buchen und bei welchem Weiterbildungsanbieter sie den Kurs absolvieren wollten. Doch auch die recht wenigen noch Unschlüssigen stellten der Beratung zum Bildungsscheck allgemein ein sehr gutes Zeugnis aus. Eine zentrale politische Vorgabe bei der Implementation des Bildungsschecks war, dass die Beratung von den verschiedenen hier tätigen Einrichtungen ‚neutral‘ durchgeführt wird.“⁵⁸ Die von der G.I.B. befragten Nutzer bescheinigen, dass das Neutralitätsgebot bei den meisten Beratungsfällen beachtet wurde.

Bei der Konzeption des Bildungsschecks war die Rolle der Beratungsstellen intensiv diskutiert worden: man habe sich gefragt, „wie wir geeignete Beratungsstellen für den Bildungsscheck finden, die sowohl die betrieblichen als auch die individuellen Bedarfe identifizieren können und dabei unabhängig, d.h. ohne Eigeninteressen, beraten. Es gibt zwar öffentlich beauftragte Weiterbildungsberatungsstellen, etwa bei den Kammern oder auch bei den Volkshochschulen, die sind aber nicht unabhängig, sondern haben stets entweder eine tragende Institution oder sind selber Weiterbildungsanbieter. So hatten wir große Sorge, dass die Beratung im Eigeninteresse erfolgen könnte. Denn wir mussten genau diese Institutionen zu unseren Beratungsstellen machen, um kein ganz neues Netz von Bildungsscheck-Beratungsstellen schaffen zu müs-

55 G.I.B., a.a.O., S. 49 f.

56 Siehe z.B. Weiß, Reinhold: Weiterbildung: Beratung tut not! In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Nr. 1, 2008, S. 3 f., aber auch bei der BIBB-Fachtagung „Bildungsgutscheine – Zwischen Quantität und Qualität“ am 1./2.6.2006.

57 Wilkens, Cornelia, a.a.O., S. 24.

58 G.I.B., a.a.O., S. 40.

sen. Diese Erwartung hat sich – auch aufgrund entsprechender Vorgaben unsererseits, wie der, stets ein auswahlfähiges Angebot auf dem Bildungsscheck zu vermerken – nicht bestätigt.“⁵⁹

An der Gesamtzahl der rund 230 Beratungsstellen haben die Volkshochschulen mit 81 Bildungsberatungsstellen (35 %) den größten Anteil, gefolgt von 44 Beratungsstellen bei den Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften (19 %) und 29 Wirtschaftsförderungsgesellschaften (12 %). Am unteren Ende der Skala rangieren Gewerkschaften, kirchliche Beratungsstellen, Kommunen und Technologiezentren (jeweils zwei Beratungsstellen) sowie Arbeitgeberverbände mit einer Beratungsstelle. Die Beratungseinrichtungen werden pro Fall mit einem fixen Betrag entgolten: Sie erhalten eine Aufwandsentschädigung von 40 Euro pro betrieblicher und 20 Euro pro individueller Beratung. Das Gros der Beratungen beansprucht eine Zeitspanne von zehn Minuten bis zu einer Stunde. Cornelia Wilkens sagt, dass das Land aufgrund der knappen Mittel und der angespannten Haushaltslage keine Möglichkeiten sehe, eine Infrastruktur mit unabhängigen Beratungsstellen voll zu finanzieren. „Das Land kann deswegen lediglich als ‚Kunde‘ von Beratungsstellen auftreten und diese für die Beratungsleistung, die sie für das Land erbringen, fallweise entschädigen“. Für eine Beratungsstelle müsse es daher vorrangig darum gehen, ein Geschäftsmodell zu entwickeln und neue öffentliche und private Kunden durch marktgängige Produkte zu gewinnen.⁶⁰ Da dies nur gelingen könne, wenn eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung erbracht wird, die sich auch verkaufen lasse, überlegen die Verantwortlichen derzeit, wie sie Berater dabei unterstützen können, sich weiterzuqualifizieren.

Weiterbildungsanbieter teilen allgemeine Zufriedenheit

Die vom Ministerium mit der Evaluation beauftragte SALSS GmbH hat per Online-Erhebung auch die Anbieter von Weiterbildung zu ihren Erfahrungen mit dem Bildungsscheck befragt⁶¹. Auch von dieser Seite wird ein hohes Maß an Zufriedenheit mit dem Instrument und seiner Handhabung geäußert: „Drei Viertel aller Anbieter – insbesondere die größeren unter ihnen – haben bereits im ersten Jahr der Laufzeit des Förderinstruments Bildungsschecks entgegengenommen. (...) Wenn man bisher nur wenige Schecks entgegengenommen hat, dann liegt dies nicht an mangelnder Akzeptanz auf Seiten der Anbieter, sondern nahezu ausschließlich daran, dass sich in diesen Fällen erst eine geringe Zahl von Teilnehmern und Teilnehmerinnen mit Bildungsscheck bei ihrem Veranstalter gemeldet haben. Die Bedeutung des Bildungsschecks für die Anbieter besteht vor allem darin, dass sich das Förderinstrument gut in der Werbung für die eigenen Angebote einsetzen lässt, dass darüber auch neue Kundengruppen zu erschließen sind und zum Teil bereits die Nachfrage nach den eigenen Produkten spürbar gestiegen ist. Etwa jeder fünfte Anbieter gibt an, einzelne seiner Veranstaltungen besser an die Förderbedingungen angepasst zu haben – so dass die möglichen Zuschüsse optimal ausgenutzt werden können. Daneben hat rd. jeder Zehnte Lehrgänge entwickelt, die sich – hinsichtlich ihrer speziellen Inhalte, der angesprochenen Berufsgruppen bzw. Branchen oder besonderer Veranstaltungsformen (z.B. Wochenendseminare) – gezielt an Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit Bildungsschecks richten.“⁶²

Auch ansonsten gibt es kaum Hinweise auf Schwierigkeiten oder Konflikte: solche treten „bei der Abwicklung des gesamten Verfahrens offensichtlich nur in Ausnahmefällen auf – besonders problematische Aspekte sind nicht zu erkennen. Insgesamt gesehen scheint damit auf Seiten der Anbieter der Nutzen des Förderinstruments in der Regel den damit verbundenen Aufwand deutlich zu übersteigen: 80 % streben an, die Zahl ihrer Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit Bildungsscheck zukünftig auf dem derzeitigen Niveau halten (52 %) oder noch zusätzliche hinzugewinnen zu wollen (28 %). Für die übrigen Anbieter ist der Bildungsscheck von untergeordneter Bedeutung: Sie haben sich bisher nicht gezielt um entsprechende Teilnehmerinnen und Teilnehmer bemüht und wollen dies auch in Zukunft nicht tun. Nur zwei % der Befragten

59 Nach Aussage v. C. Wilkens bei der BIBB-Fachtagung „Bildungsgutscheine – Zwischen Quantität und Qualität“ am 1./2.6.2006; S 5 im Protokoll: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/abschlussdiskussion_bildungsgutscheine.pdf [Zugriff am 10.02.2010].

60 In einem Telefonat mit dem Verfasser. Reinhold Weiß, Forschungsdirektor des Bundesinstituts für Berufsbildung, plädiert in dieser Frage für einen anderen Modus: „In der Vergangenheit wurden viele Beratungseinrichtungen im Wege der Projektförderung aufgebaut. Sie konnten ihre Leistungen daher nur für die Dauer der Förderung aufrechterhalten. Notwendig wäre stattdessen eine dauerhafte öffentliche Finanzierungsgrundlage. Auf dieser Basis könnten auch die notwendige Professionalisierung des Personals sowie die Qualitätssicherung der Beratungsangebote wirksam in Angriff genommen werden.“ (Weiß, Reinhold, a.a.O., S. 24).

61 Siehe SALSS-Kurzbericht: www.salss-gmbh.de/Evaluation_BS_NRW_-Befragung_der_Weiterbildungsanbieter.pdf [Zugriff am 10.02.2010].

62 SALSS-Kurzbericht, a.a.O., S. 1 f.

haben vor, demnächst möglichst weniger Bildungsschecks entgegenzunehmen, und lediglich ein einziger Anbieter gibt an, gar keine mehr akzeptieren zu wollen.“⁶³

Von den rund 210.000 bis Mitte Februar 2008 ausgegebenen Bildungsschecks sind bis dahin rund 90.000 eingelöst worden. Schwierigkeiten bei der Messung dieser Einlösequote ergeben sich daraus, dass die Schecks zum einen einige Monate lang gültig sind und zum andern die Anbieter sie in größeren Chargen „gebündelt“ bei der jeweiligen Bezirksregierung einlösen, was nochmals zu Verzögerungen in der Statistik führt.⁶⁴ Der Anteil „betrieblicher“ bzw. „individueller Zugang“ bei den eingelösten Schecks ist nahezu gleich und liegt bei je etwa 43 % der ausgegebenen Dokumente.

Das MAGS bemisst zudem den Erfolg der Programmumsetzung „nicht allein durch die Anzahl der ausgegebenen Bildungsschecks (...), sondern insbesondere dadurch, in welchem Umfang es gelingt, landesweit eine qualitativ hochwertige Bildungsberatung anzubieten und mit dem Förderinstrument die entsprechenden Zielgruppen zu erreichen. Hierzu zählen insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund sowie ältere Personen, die überdurchschnittlich häufig keine Berufsausbildung besitzen und/oder sich seit Langem nicht beruflich weitergebildet haben“.⁶⁵

Perspektiven

Der Run auf den Bildungsscheck hat – da das Budget fix ist – bereits Änderungen (in Form von Einschränkungen) erforderlich gemacht; aktuell gilt die jährliche Höchstgrenze von zehn Bildungsschecks pro Betrieb und einem Bildungsscheck pro Beschäftigtem. Inzwischen hat die Bundesregierung beschlossen, ab 2009 eine Bildungsprämie und ein Bildungsdarlehen einzuführen. Cornelia Wilkens sagt, die Auswirkungen der Bildungsprämie auf den Bildungsscheck seien schwer einzuschätzen. Festzuhalten bleibe, dass der Prämiegutschein als eine Komponente des Programms „Bildungsprämie“ (und Pendant zum Bildungsscheck) eine andere Zielgruppe bediene als dieser: nämlich Personen mit niedrigem Einkommen und nicht – wie beim Bildungsscheck – Beschäftigte in KMU. Insofern stelle der Prämiegutschein eine gute Ergänzung zum Bildungsscheck dar, da damit auch Beschäftigte in Betrieben mit über 250 Beschäftigten eine finanzielle Unterstützung für ihre Weiterbildung erhalten können. Das Weiterbildungsdarlehen sei eine zusätzliche und – aus Sicht des MAGS NRW – sinnvolle Möglichkeit, Weiterbildungsinteressierten zu ermöglichen, teure Bildungsmaßnahmen zu finanzieren, die nicht über den Bildungsscheck abzudecken sind. Allerdings bedürfe das Weiterbildungsdarlehen, um angenommen zu werden, einer entsprechenden, attraktiven Ausgestaltung (d.h. niedriger Zinssatz und unbürokratisches Vergabeverfahren).

3 Der hessische Qualifizierungsscheck

Seit dem 30. April 2008 gibt es in Hessen das Instrument „Qualifizierungsscheck“, das viele Ähnlichkeiten zum NRW-Bildungsscheck aufweist: auch hier werden ESF-Mittel für die Förderung verwandt, auch hier gibt es eine fünfzigprozentige Förderung bis max. 500 Euro, auch hier ist eine vorherige Beratung (in einer der zurzeit 91 ausgewählten Einrichtungen) obligatorisch.

Diese Weiterbildungsförderung wendet sich an sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Hauptwohnsitz in Hessen aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit höchstens 250 Beschäftigten, die über keinen anerkannten beruflichen Abschluss in der derzeit ausgeübten Tätigkeit verfügen oder mindestens 45 Jahre alt sind und im Kalenderjahr der Antragstellung bisher nicht an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben, die durch einen Qualifizierungsscheck gefördert wurde. Insofern liegen hier engere Voraussetzungen als in NRW vor.

Der Vorgang der Antragstellung ist etwas anders als in NRW: Der „Weiterbildung Hessen e.V.“ betreut als neutrale Einrichtung⁶⁶ die Abwicklung und Verwaltung der Qualifizierungsschecks für das Hessische Minis-

63 Ebenda, S. 3.

64 Siehe auch G.I.B., a.a.O. S. 12.

65 G.I.B., a.a.O., S. 8.

66 Die Bezeichnung „neutrale Einrichtung“ stammt von Weiterbildung Hessen e.V. selbst und ist in diesem Zusammenhang wohl auf seine Struktur („Zusammenschluss von hessischen Bildungseinrichtungen, die sich auf gemeinsame Qualitätsstandards verpflichten“) bezogen.

terium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung.⁶⁷ „Weiterbildung Hessen e.V.“ hat aktuell mehr als 280 Mitglieder, zu denen Einrichtungen der beruflichen, allgemeinen und politischen Bildung zählen.

Hessen bietet grundsätzlich nur den individuellen Zugang zum Bildungsscheck, d.h. interessierte Beschäftigte lassen sich persönlich beraten. Dabei sollen sie gemeinsam mit dem Berater die Themen und Inhalte der beruflichen Weiterbildungsmaßnahme festlegen und geeignete zertifizierte Weiterbildungsanbieter auswählen. Die Ergebnisse werden in einem Beratungsprotokoll festgehalten, das die Beteiligten unterschreiben. Dieses Beratungsprotokoll sendet der/die Beratene an „Weiterbildung Hessen e.V.“. Der Verein stellt dann den persönlichen Qualifizierungsscheck aus und sendet ihn dem/der Beratenden zu.

Eine Förderung erhalten können Interessierte für Weiterbildungsmaßnahmen, die

- von einem zertifizierten Weiterbildungsanbieter angeboten werden⁶⁸,
- der Förderung der aktuellen Beschäftigungsfähigkeit dienen und
- darauf abzielen, den Teilnehmenden Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie Einsichten und Verhaltensweisen für die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit zu vermitteln.

Außerdem sollen die Maßnahmen in der hessischen Weiterbildungsdatenbank eingetragen sein. Ähnlich wie in NRW ist eine Förderung nicht möglich für:

- innerbetriebliche Anpassungsqualifizierungen und Trainings,
- Angebote, die der Erholung, der Unterhaltung, der privaten Haushaltsführung und der sportlichen Betätigung beziehungsweise der Vermittlung entsprechender Kenntnisse und Fertigkeiten dienen,
- Weiterbildungen, die nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) oder dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) gefördert werden
- Weiterbildungen, die von Bundes- oder Landesbehörden durchgeführt oder gefördert werden,
- Weiterbildungen, die nach dem Sozialgesetzbuch (Zweites oder Drittes Buch SGB II bzw. III) gefördert werden (z.B. das Sonderprogramm WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit),
- Weiterbildungen, deren Kosten aufgrund gesetzlicher Regelungen vom Arbeitgeber zu übernehmen sind.

Ergänzend werden von Weiterbildung Hessen e.V. Informationsveranstaltungen sowohl für Anbieter von Weiterbildung, für Beratungseinrichtungen und für Personalverantwortliche bzw. Inhaber von KMUs angeboten. Insgesamt ist das Programm mit acht Millionen Euro ausgestattet, Mitte September 2008 wurde – nach den ersten viereinhalb Monaten Laufzeit – der 250. Qualifizierungsscheck ausgestellt.

Die wichtigsten Unterschiede zwischen dem hessischen Qualifizierungsscheck und dem NRW-Bildungsscheck sind

- Zugangsart: individuell in Hessen, betrieblich und individuell in NRW
- Zielgruppe(n): In Hessen ist der Kreis der Anspruchsberechtigten zwar ähnlich, aber enger gefasst.
- Administrativen Rahmenbedingungen: In Hessen eher zentral, in NRW eher dezentral.

Es bleibt zu fragen, ob es sich etwas schwieriger gestaltet, die Zielgruppe in Hessen zu erreichen: Die erforderliche höhere individuelle Motivation sowie die Erledigung von Formalitäten zur Erlangung des Schecks könnten hinderlich sein; im Vergleich dazu erscheinen die Bedingungen in NRW auf den ersten Blick niedriger-schwelliger. Konkrete Erfahrungen über Unterschiede in der Nutzung sind jedoch abzuwarten.

67 Zweck des Vereins „Weiterbildung Hessen e.V.“ ist nach seiner Satzung, „den Verbraucherschutz im Bereich der Weiterbildung in Hessen zu stärken sowie die Qualität in der Weiterbildung zu fördern und zu sichern. Der Verein setzt sich darüber hinaus dafür ein, die Teilnehmenden an Bildungsveranstaltungen der Vereinsmitglieder durch verbindliche Qualitätsstandards zu schützen, für die Weiterbildung durch Öffentlichkeitsarbeit zu werben und zu allen Bereichen der Weiterbildung zu informieren. Es ist ein weiteres Hauptziel, Transparenz hinsichtlich der Bildungsangebote für Interessentinnen und Interessenten sowie Institutionen und Unternehmen zu schaffen“ (Angaben lt. www.qualifizierungsschecks.de [Zugriff am 10.02.2010]).

68 Formen der Zertifizierung sind beispielsweise Zertifizierungen nach ISO 9001, nach dem LQW-Model, AZWV-Zertifizierungen oder das Prüfsiegel von „Weiterbildung Hessen e.V.“

Nr. 10

Berufsschule virtuell – Unterricht durch Teleteaching bei der Deutschen Telekom AG

Johannes Koch, Mai 2009

1 Ausbildung bei der Deutschen Telekom AG

2 Netzgestützte Ausbildung für Industriekaufleute mit der Zusatzqualifikation „operatives Wissensmanagement“

3 Befragung von Auszubildenden

3.1 *Ergebnisse der Befragung des 2. Ausbildungsjahres*

3.2 *Ergebnisse der Befragung des 3. Ausbildungsjahres*

3.3 *Zusammenfassung der Ergebnisse*

4 Ergebnisse und Ausblick

1 Ausbildung bei der Deutschen Telekom AG

Die Deutsche Telekom AG gehört zu den größten Telekommunikationsunternehmen mit weltweit 242.000 Mitarbeitern, davon über 150.000 in Deutschland. Der Konzern ist als Holding mit Tochterunternehmen organisiert.

Die Telekom Ausbildung ist als eigene Unternehmenseinheit als Teil der Shared Services der Holding angesiedelt und führt die Ausbildung für alle Konzerneinheiten durch. Sitz dieses Betriebes ist Bonn. In der Fläche wird die Ausbildung durch 33 Ausbildungszentren organisiert. Sie schließen die Ausbildungsverträge und sind damit Auszubildende nach dem Berufsbildungsgesetz.

Da es sich damit um einen reinen Ausbildungsbetrieb handelt, gelten die üblichen Rechte für Jugend- und Auszubildenden-Vertretungen nicht. Auszubildende werden nicht Mitarbeiter des Unternehmens, sondern nur des Ausbildungsbetriebes. Nach § 3 BetrVG wurde deshalb zwischen Verdi und Arbeitgeber eine Sonderregelung vereinbart und die Rechte einer Auszubildendenvertretung in einem eigenen Tarifvertrag festgelegt. Danach wird eine Konzern-Auszubildenden-Vertretung eingerichtet. In den Ausbildungszentren werden die Auszubildenden durch örtliche Auszubildendenvertretungen vertreten. Nach diesem Tarifvertrag ist die Auszubildenden-Vertretung ein eigenes Organ neben dem Betriebsrat mit eigenen definierten Rechten.

Mit über 11.000 Ausbildungsplätzen ist die Deutsche Telekom AG gegenwärtig der größte Ausbilder in Deutschland. Ausgebildet wird in elf Berufen, darunter zwei mit festgelegter Zusatzqualifikation.

Kaufmännische Ausbildungsberufe:

- Immobilienkaufleute,
- Industriekaufleute,
- Industriekaufleute mit Zusatzqualifikation operatives Wissensmanagement,
- IT-Systemkaufleute,
- Kaufleute für Bürokommunikation,
- Kaufleute für Bürokommunikation mit Zusatzqualifikation Fremdsprachenkorrespondent/in,
- Kaufleute im Einzelhandel,
- Kaufleute für Direktmarketing.

Technische Berufe:

- IT-Systemelektroniker/in,
- Fachinformatiker/in Systemintegration,
- Fachinformatiker/in Anwendungsentwicklung.

Schwerpunkt ist die Ausbildung in IT-Berufen. Entsprechend der Ausrichtung als Dienstleistungsunternehmen nimmt der Anteil der Auszubildenden in kaufmännischen Berufen im Vertrieb zu, so z. B. in den Berufen Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel für die T-Punkte und Kaufmann/Kauffrau für Dialogmarketing für Callcenter.

Die Telekom Ausbildung verfolgt die Strategie, soweit möglich, die Ausbildung durch Lernen in Arbeitsprozessen an realen Praxisaufgaben in den Geschäftsprozessen der Konzerneinheiten durchzuführen. Ausbilder übernehmen dafür Aufgaben als Lernprozessbegleiter und sind durch umfassende Qualifizierungsmaßnahmen auf diese für sie überwiegend neuen Aufgaben vorbereitet worden. Die Versetzungen der Auszubildenden in geeignete Geschäftsprozesse der Konzerneinheiten werden durch die Ausbildungszentren koordiniert.

Die Einheitlichkeit der Ausbildung wird durch methodisch-didaktische Konzepte für jeden Ausbildungsberuf gewährleistet. Diese Konzepte enthalten einen Ausbildungsrahmenplan, in dem Inhalte und zeitlicher Umfang für die Ausbildung in den Geschäftsprozessen festgelegt sind.

Als technologieorientiertes Unternehmen ist für die Deutsche Telekom die Bewältigung des schnellen technischen Wandels wettbewerbsentscheidend. Deshalb ist die Förderung der Selbstlernkompetenz, auch die Fähigkeit, eigene Lernprozesse selbst zu organisieren und zu reflektieren, ein vorrangiges Ausbildungsziel. Dazu lernen Auszubildende, sich selbst die für ihre Arbeit notwendigen Fachinformationen aus Intra- oder Internet zu beschaffen. Sie sollen sich die Informationen aus den Unterlagen erarbeiten, die allen anderen Mitarbeitern auch zur Verfügung stehen. Ausbildung dient damit der Vorbereitung auf lebenslanges Lernen. Es werden deshalb keine Ausbildungsunterlagen erstellt.

Die Förderung der Selbstlernkompetenz ist auch deshalb notwendig, weil die Berufe, die von der Deutschen Telekom ausgebildet werden, ganz oder überwiegend als „wissensbasiert“ anzusehen sind. Wissensbasiert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass von den Fachkräften ständig neue Informationen aufgenommen und verarbeitet werden müssen. In den IT-Berufen ergeben sich durch die rasanten Innovationsgeschwindigkeiten inzwischen Wissenshalbwertszeiten von unter einem Jahr. Aktuelle Informationen zu technischen Systemen können dazu nur aus dem Internet bezogen werden. Für die Kaufleute entwickeln sich vergleichbare Anforderungen durch kurze Zyklen bei der Produktinnovation. Produktberatung ist unter diesen Bedingungen nur durch die Nutzung elektronischer Informationssysteme möglich.

Unterstützt wird die Ausbildung in den Geschäftsprozessen durch eine eigene Lernplattform. Über sie können Auszubildende bundesweit miteinander kommunizieren und ihre Arbeitsergebnisse anderen Auszubildenden zur Verfügung stellen. Mit diesem Wissensmanagement-System der Ausbildung soll gelernt werden, nicht nur Informationen aus elektronischen Netzen zu gewinnen, sondern auch selbst zum Aufbau einer betrieblichen Wissensbasis beizutragen.

Die methodischen Konzepte für die Ausbildung sehen keine Unterweisungen vor. Entsprechend hoch sind die Erwartungen an die öffentlichen Berufsschulen, notwendige theoretische Grundlagen zu vermitteln. Dazu wird die enge Kooperation und inhaltliche Abstimmung mit den örtlichen Berufsschulen gefördert. Die Einrichtung eigener Werkberufsschulen, wie sie manche andere Unternehmen betreiben, wird von der Deutschen Telekom abgelehnt.

2 Netzgestützte Ausbildung für Industriekaufleute mit der Zusatzqualifikation „operatives Wissensmanagement“

Eine kleine, besonders ausgewählte Gruppe von Industriekaufleuten (maximal 20 Auszubildende) erhält ihren Berufsschulunterricht überwiegend über das Internet. Die Auszubildenden dieser Gruppe werden über die ganze Bundesrepublik verteilt an unterschiedlichen Standorten eingesetzt und erwerben eine Zusatzqualifikation „Operatives Wissensmanagement“. Standort der Ausbildung ist Düsseldorf. Von dort wird die Ausbildung koordiniert. Berufsschule ist das Max-Weber-Berufskolleg in Düsseldorf. Die Ausbildungsverhältnisse werden bei der IHK-Düsseldorf geführt.

Die Auszubildenden werden in einem aufwändigen Auswahlverfahren, u.a. mit einem Assessment-Center, ausgesucht. Vorausgesetzt wird ein Abitur mit guten Noten.

Inhalte und Prüfungsordnung für die Zusatzqualifikation Wissensmanagement wurden von Lehrern des Max-Weber-Berufskollegs gemeinsam mit Vertretern der Deutschen Telekom erarbeitet. Die Prüfung wird von einem Prüfungsausschuss an der IHK Düsseldorf abgenommen. Die Vermittlung der Inhalte und die Vorbereitung auf die Prüfung erfolgt durch Lehrer der Berufsschule.

Der netzbasierte Unterricht durch die Berufsschule folgt dem gültigen Rahmenlehrplan für Nordrhein-Westfalen und wird an einem Tag in der Woche durchgeführt. Die Auszubildenden bleiben an diesem Tag zu Hause. Sie haben dafür von der Deutschen Telekom einen Laptop, einen Drucker und einen Breitband-Internet-Anschluss erhalten.

Ergänzt wird das Teleteaching durch insgesamt 11 Präsenz-Wochen in einem Tagungshotel der Deutschen Telekom. In dieser Zeit werden auch Klassenarbeiten geschrieben.

Für das Teleteaching wird die Software SABACentra genutzt. Diese Software simuliert ein Klassenzimmer im Netz. Lehrer und Schüler können sich in guter Qualität akustisch verständigen. Wenn die PC mit einer Videokamera ausgestattet sind, lassen sich auch die Bilder der Teilnehmer einblenden. Auf den Bildschirm lassen sich Dokumente laden und über Application-Sharing gemeinsam bearbeiten, es gibt eine Chat-Funktion für schriftliche Kommunikation und ein White-Board, um zu zeichnen. Es lassen sich auch Seiten aus dem Internet in das System laden.

Das Programm unterscheidet zwischen Dozenten (bezeichnet als Moderatoren) und Teilnehmern. Der Dozent leitet die Sitzung und stellt Dokumente für die Teilnehmer ein. Die Dozentenrechte können auch an einen Teilnehmer als Co-Moderator übertragen werden.

Für die mündliche Kommunikation gibt es unterschiedliche Einstellungen. Es lassen sich alle Mikrofone der Teilnehmer freigeben oder einzeln freischalten. Dann hat nur der Dozent oder der Co-Moderator uneingeschränkte Redemöglichkeit. Alle anderen Teilnehmer können sich melden, indem sie auf ihrem Bildschirm ein Handzeichen anklicken und erhalten dann vom Dozenten die Freigabe ihres Mikrofons.

Zusätzlich erlaubt das Programm vorgegebene Reaktionen durch Icons: ein grüner Haken für Zustimmung, ein rotes Kreuz für Ablehnung, es lassen sich Applaus und Lachen signalisieren. Auf dem Bildschirm des Dozenten erscheinen die Reaktionen der Teilnehmer in einer Liste mit ihren Namen. Über die Icons ist eine eingeschränkte nonverbale Kommunikation zwischen Dozent und Teilnehmern möglich. Es lässt sich fragen, ob die Ausführungen verstanden worden sind, oder ob ein Dokument auf dem Bildschirm gelesen wurde.

Die Sitzungen können aufgezeichnet und damit auch später von Auszubildenden abgerufen werden.

Eingebunden ist das Classroom-Programm in ein Kommunikationsprogramm, über das der Austausch von Dokumenten organisiert werden kann. Hier können die Auszubildenden auch ihre Ausarbeitungen einstellen.

Es lassen sich zwei unterschiedliche Formen der Nutzung des Teleteaching unterscheiden: zum einen ein überwiegend lehrerzentrierter Unterricht, zum anderen der Einsatz von Lernaufträgen.

Bei der lehrerzentrierten Variante werden Inhalt und Ablauf durch einen Berufsschullehrer oder eine Berufsschullehrerin vorgegeben. Die meisten Lehrer und Lehrerinnen arbeiten hierbei mit Dokumenten und Aufgaben. Die Auszubildenden können die Dokumente am Bildschirm bearbeiten oder sie auch ausdrucken. Die Bearbeitung kann auch virtuell in Teams durchgeführt werden. Arbeitsergebnisse der Auszubildenden lassen sich während einer Sitzung präsentieren, wenn diese dafür den Status als Co-Moderator erhalten.

Das Programm lässt auch fragenden oder vortragenden Unterricht zu und wird teilweise von Lehrkräften auch so genutzt.

Das Lernen mit Lernaufträgen wird ausschließlich für die Zusatzqualifikation „Operatives Wissensmanagement“ eingesetzt.

Die Lernaufträge enthalten jeweils Aufgaben, die von den Auszubildenden in ihrer betrieblichen Praxis umgesetzt werden sollen. Dabei kann es sich um Erkundungsaufgaben handeln, aber auch um den Aufbau von Wissensmanagement-Systemen. Gleichzeitig erhalten die Auszubildenden mit jedem Lernauftrag die Aufgabe, sich die jeweils notwendigen theoretischen Grundlagen zu erarbeiten.

Mit den Lernaufträgen zum Wissensmanagement lässt sich ein Theorie-Praxis-Dialog zwischen der Berufsschule und den Auszubildenden aufbauen. Die Lehrkräfte der Berufsschule leiten hierbei praktische Aufgaben der Auszubildenden im Betrieb an. Die Auszubildenden berichten über ihre Erfahrungen mit der Ausführung der Aufträge.

3 Befragung von Auszubildenden

Im Rahmen einer Präsenzwoche wurden 16 Auszubildende im zweiten Ausbildungsjahr und 13 des dritten Ausbildungsjahres vom Autor dieser Studie in einem Gruppeninterview befragt. Beide Befragungen wurden vom Autor im April 2009 durchgeführt.

3.1 Ergebnisse der Befragung des 2. Ausbildungsjahres

Als Gründe für die Wahl dieser Ausbildung wurden Bezahlung, Beschäftigungsperspektive und geordneter Ausbildungsablauf genannt. Fünf Auszubildende hatten bereits ein Studium begonnen und abgebrochen. Eine Auszubildende nannte ausdrücklich als Grund Studiengebühren und hohe Studienkosten. Kein Auszubildender hat diesen Ausbildungsgang wegen des besonderen Modells, weder Teleteaching noch Wissensmanagement, gewählt.

Alle Auszubildenden waren mit ihrer Ausbildung insgesamt oder überwiegend zufrieden.

Für das Teleteaching ergab sich ein differenziertes Bild. Hier war nur die Hälfte der Auszubildenden überwiegend zufrieden. Als Vorteil wurde vor allem die besondere Bequemlichkeit genannt. Man könne „aus dem Bett steigen und direkt im Schlafanzug am Unterricht teilnehmen“. Auch die räumliche Unabhängigkeit, bis zu der Möglichkeit selbst im Urlaub am Unterricht teilnehmen zu können, wurde als Vorteil genannt. Negativ wurden angeführt: der fehlende soziale Kontakt zu anderen Auszubildenden, schwieriges feedback der Lehrer und das generelle Fehlen nonverbaler Kommunikationsformen.

Alle Auszubildenden beurteilten das Teleteaching als besonders anstrengend. Die Arbeit am Bildschirm verlange eine durchgängig hohe Konzentration, die besonders am Nachmittag nur schwer durchzuhalten sei. Die mögliche Alternative, jeweils täglich nur zwei Stunden am PC zu lernen, wurde allerdings von allen Auszubildenden abgelehnt.

Einige Auszubildende berichten über Schwierigkeiten, für sich selbst geeignete Lernformen passend zum Teleteaching zu finden. Bisher eingesetzte Techniken, wie Mitschreiben oder Abschreiben des Tafelanschiebs, lassen sich beim Teleteaching nicht mehr in der bisher gewohnten Weise einsetzen. Unterschiedliche Meinungen bestehen auch darüber, ob es sinnvoll ist, die umfangreichen Dokumente, die von den Lehrkräften zu den Sitzungen geliefert werden, auszudrucken und in Ordnern zu sammeln.

Einig waren sich die Auszubildenden in der Bewertung der Form der Durchführung. Gut fanden alle, wenn sie während des Teleteachings Aufgaben zur selbstständigen Bearbeitung erhalten. Die Möglichkeit, diese Aufgaben über das Netz auch in Teams zu bearbeiten, wurde nur teilweise befürwortet. Als Grund dafür wurden die eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten der Classroom-Software genannt. Diskussionsbeiträge werden nur verstanden, wenn lediglich ein Teammitglied spricht. Es gibt aber keine Möglichkeit, die Diskussion zu koordinieren. Zusätzlich als unangenehm werden Rückkoppelungen empfunden, wenn nicht mit Headsets gearbeitet wird. Das Tragen der Headsets beurteilen die Auszubildenden wiederum als lästig.

Als nicht gut wurde bewertet, wenn Lehrer mit umfangreichen Dokumenten arbeiten und diese auf dem Bildschirm hin und her schieben.

Bemängelt wurde, dass sich einige Lehrer nicht auf das Medium einlassen und unsicher in der Bedienung sind.

3.2 Ergebnisse der Befragung des 3. Ausbildungsjahres

Bei den Auszubildenden des dritten Ausbildungsjahres handelt es sich um die erste Gruppe, die diesen Ausbildungsgang vollständig durchlaufen hat. Im Mai 2009 stehen die Abschlussprüfungen an. Ein Teil der Gruppe hatte die Ausbildung bereits mit einer vorzeitigen Prüfung abgeschlossen.

Mit Ausnahme von zwei Auszubildenden war die Gruppe mit der Ausbildung insgesamt und ihren betrieblichen Einsätzen zufrieden. Positiv wurde bewertet, dass sie als Auszubildende nicht nur Routineaufgaben ausführen würden, sondern überwiegend, in einem Fall sogar ausschließlich an innovativen und problemlösenden Aufgaben beteiligt werden.

Im Gegensatz zum zweiten Ausbildungsjahr waren hier alle Auszubildenden mit dem Teleteaching zufrieden. Einziger Nachteil sei die fehlende direkte Kommunikation. Vier Auszubildende meinten jedoch, die würde durch die intensiveren Kontakte während der Präsenzzeiten ausgeglichen. Allerdings fehlt auch hier der Kontakt zu Auszubildenden anderer Betriebe.

Auch diese Gruppe hält das Teleteaching für anstrengend und eine besonders hohe Motivation für notwendig.

Die positive Bewertung bezog sich auf die Classroom-Software. Die Kommunikationsplattform sei dagegen zu umständlich und würde deshalb nicht mehr genutzt. Alle relevanten Dokumente würden über Classroom geliefert, Ergebnisse würden direkt an die Lehrer und Lehrerinnen gemailt.

Die Möglichkeit, mit der Videokamera zu arbeiten, wird praktisch nicht genutzt.

Besonders hervorgehoben wurde die Möglichkeit, dass Sitzungen aufgezeichnet und später abgefragt werden könnten. Dies schaffe zusätzliche Flexibilität, z. B. wenn es aus betrieblichen Gründen nicht möglich ist, an einer Sitzung direkt teilzunehmen. Allerdings würden nicht alle Lehrkräfte die Sitzungen aufzeichnen lassen.

Trotz der insgesamt positiven Bewertung gab es einige Wünsche an das Programm. So wurden mehr Icons für differenziertere Rückmeldungen gewünscht. Besonders wird ein Fragezeichen vermisst, um anzuzeigen, wenn etwas nicht verstanden wird. Auch fehlt eine Strukturierung der Inhalte und eine Suchfunktion, um etwas gezielt nachzuarbeiten. So sei man gezwungen, sich alle Unterlagen auszudrucken und in einem Ordner zu sammeln. Eine strukturierte Ablage wurde vor allem jetzt im Zusammenhang mit der Vorbereitung auf die Abschlussprüfung vermisst.

Die Gruppe hatte von Anfang an Lernaufträge zur Zusatzqualifikation Wissensmanagement bearbeitet und erst im letzten Monat dazu die Prüfung abgelegt. Es wurden dabei durchgängig gute oder sehr gute Noten erreicht.

Für die Prüfung sollte ein reales oder fiktives Projekt zum operativen Wissensmanagement dokumentiert und vorgestellt werden. Nur die Hälfte der Auszubildenden konnte selbst ein Projekt durchführen, bzw. an der Durchführung teilnehmen. In den Einsatzbereichen der anderen Auszubildenden sei Wissensmanage-

ment nicht gefragt gewesen. Alle Auszubildenden vertraten die Meinung, dass Wissensmanagement im Unternehmen bisher noch keinen hohen Stellenwert habe. Nur ein Auszubildender, der in der Konzernzentrale eingesetzt wird, berichtete von einem hohen Stellenwert. Entsprechend wurde der Nutzen dieser Zusatzqualifikation für die eigene Berufskarriere auch eher skeptisch beurteilt.

Die Auszubildenden schlugen vor, die Vermittlung der Zusatzqualifikation auf das zweite Ausbildungsjahr zu begrenzen. Diese Zeit sei für die vorgesehenen Inhalte völlig ausreichend.

3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Fasst man die Ergebnisse beider Gruppen zusammen, dann wird das Teleteaching von der Mehrzahl der Auszubildenden insgesamt positiv bewertet. Es werden mehr Vor- als Nachteile erkannt. Allerdings hängt das Ergebnis ganz entscheidend davon ab, wie die einzelne Lehrkraft mit dem Medium umgeht.

Das Teleteaching durch die Berufsschullehrer und Lehrerinnen wird überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Vorbereitung auf die Prüfungen gesehen. Informationen für die Bewältigung von Aufgaben im Arbeitsprozess werden bevorzugt direkt über das Intranet abgerufen.

Das Lernen mit Lernaufträgen für die Zusatzqualifikation Wissensmanagement wird ebenfalls insgesamt positiv bewertet. Hier hängt die Bewertung jedoch vor allem von den Umsetzungsmöglichkeiten im Einsatzbereich ab.

Insbesondere die Hinweise aus dem zweiten Ausbildungsjahr auf Lernprobleme beim Teleteaching weisen entgegen der insgesamt positiven Zustimmung darauf hin, dass mit der Abbildung eines Klassenzimmers auf dem Bildschirm eine dem elektronischen Medium entsprechende optimale Lehr- und Lernform noch nicht gefunden ist. Zwar ist es der Mehrzahl der Lehrkräfte offenbar gelungen, über das Medium die Auszubildenden zum aktiven Lernen zu bringen, trotzdem gelingt es diesen teilweise nur schwer, die umfangreiche Stofffülle strukturiert zu verarbeiten. Es spricht viel dafür, dass das nachträgliche Durcharbeiten der eigenen handschriftlichen Aufzeichnungen, wie es im normalen Unterricht von vielen Schülern praktiziert wird, zu besseren Behaltensleistungen führt. Wenn man den Einsatz elektronischer Medien in der Ausbildung ausweiten will, wird man der Frage der dafür geeigneten Lehr- und Lernformen mehr Aufmerksamkeit schenken müssen.

4 Ergebnisse und Ausblick

Die Deutsche Telekom AG experimentiert seit 1996 mit Formen netzgestützter Ausbildung und dualer Studiengänge.

Gegenwärtig erhält nur die Gruppe der Industriekaufleute mit der Zusatzqualifikation „Operatives Wissensmanagement“ diesen Berufsschulunterricht durch Teleteaching. Darüber hinaus wird Teleteaching nur für duale Studiengänge durchgeführt (siehe dazu die Fallstudie „Duale Studiengänge bei der Deutschen Telekom“).

Gemessen an der Gesamtzahl der Auszubildenden der Deutschen Telekom AG hat das Teleteaching damit nur eine untergeordnete Bedeutung. Vielmehr will man mit solchen Pilotmaßnahmen Erfahrungen sammeln und sich Optionen für zukünftige Entwicklungen schaffen. Joachim Kohlhaas, der Leiter der Ausbildung, formuliert dazu:

«In einem Unternehmen wie der Deutschen Telekom, das durch die Entwicklung technischer Innovationen maßgeblich an der Gestaltung der Zukunft mitwirkt, liegt es nahe, auch im Bereich der Berufsausbildung innovative Wege zu gehen und die Möglichkeiten der Vernetzung für das Zusammenwirken von Berufsschule und Betrieb beim Lernen von Auszubildenden zu nutzen. Eine Möglichkeit ist die Verknüpfung des Lehrstoffes der Berufsschule mit der Reflektion des betrieblichen Geschehens über eine Lernplattform im Netz.»

Vom Betriebsrat wird grundsätzlich befürwortet, Neues in Pilotmaßnahmen auszuprobieren. Hierzu wünscht man sich allerdings eine Rahmenvereinbarung über die Durchführung von Pilotmaßnahmen, die eine gere-

gelte Beteiligung bei der Planung von Pilotmaßnahmen und die systematische Evaluierung sicherstellen sollte.

Bei der Ausbildung mit Teleteaching werden vor allem die fehlenden sozialen Kontakte zu anderen Auszubildenden bemängelt. Die Auszubildenden seien in ihren jeweiligen Betrieben Einzelkämpfer, es gebe keine Verbindung zu anderen Auszubildenden des Unternehmens, und auch die Vertretung durch die Auszubildenden-Vertretung sei unzureichend. Der Betriebsratsvorsitzende des Ausbildungsbetriebes, Wilfried Pater, sieht zwar im Teleteaching den Vorteil für die Auszubildenden, ihr Ausbildungsengagement in höherem Umfang selbst bestimmen zu können, hat aber auch die Befürchtung, manche besonders ehrgeizige Auszubildende könnten sich dabei auch selbst überfordern.

Dr. Gert Zinke vom Bundesinstitut für Berufsbildung hat das Modell auf dem BIBB-Kongress 2008 in Düsseldorf durch einige Auszubildende vorstellen lassen. Er sieht in dieser Form des Berufsschulunterrichts eine Chance für Flächenländer für jeden Beruf überall ein fachlich hochwertiges Angebot zu gewährleisten, ohne dass die Berufsschüler lange Fahrtzeiten oder Internatsunterbringung auf sich nehmen müssten. Nach seiner Vorstellung könnte dabei ein Teil des Berufsschulunterrichts örtlich im Klassenverband und nur spezielle Inhalte über Teleteaching durchgeführt werden.

Eine weitere Option zur Aufwertung dualer Ausbildungsgänge könnte auch die Vermittlung von Zusatzqualifikationen durch Teleteaching bieten. Damit ließen sich Zusatzqualifikationen durch Berufsschulen landesweit anbieten.

Eine solche Weiterentwicklung des Modells wird auch vom Betriebsrat befürwortet. Statt einzelne Gruppen nur virtuell auszubilden, sollten alle Auszubildenden die örtliche Berufsschule besuchen. Virtuell sollte allen Auszubildenden bundesweit eine größere Anzahl von Zusatzqualifikationen angeboten werden. Damit wäre es viel schneller als bisher möglich, auf aktuelle Qualifikationsanforderungen des Unternehmens zu reagieren und Innovationen in das Unternehmen hineinzutragen. Durch die Vermittlung aktuell nachgefragter Qualifikationen ließen sich auch die Beschäftigungschancen der Auszubildenden verbessern.

Welches Potenzial das Teleteaching für eine bessere Verzahnung von Betrieb und Berufsschule bietet, zeigt der Einsatz von Lernaufträgen für das Wissensmanagement. Sie erlauben eine intensive Theorie-Praxis Diskussion zwischen Lehrerinnen und Lehrern und den Berufsschülern. Der Berufsschulunterricht wirkt dabei nicht nur direkt in die betriebliche Praxis hinein, sondern das Lehrpersonal erhält auch unmittelbar Rückmeldung zur Wirksamkeit der Lernaufträge und aktuelle Informationen über die betriebliche Realität.

Nr. 11

Europäisierung der Berufsbildung: Das Projekt EuroB bei VW

(Ein Projekt der Volkswagen Coaching GmbH, Wolfsburg, in Kooperation mit dem Institut für Berufsbildung der Universität Kassel)

Gerd Busse, Juni 2009

1 Einleitung

1.1 Das Unternehmen

1.2 Das Projekt

2 EuroB: Umsetzungsschritte und Ergebnisse

2.1 Die Entwicklung von Kompetenzstandards

2.2 Europäische Abschlussfähigkeit

2.3 Praktische Umsetzungsmöglichkeiten der Projektergebnisse

3 Perspektive: KomBi

1 Einleitung

Ausgangspunkt des Projekts *EuroB – Europäisierung der Berufsbildung* war eine ähnliche Frage, wie sie auch am Anfang des Projekts „Move pro Europe“ der EADS⁶⁹ gestanden hatte: Wie lässt sich die über formale wie nichtformale Bildungsprozesse erworbene berufliche Handlungskompetenz eines Arbeitnehmers so beschreiben, dass sie sowohl in einem nationalen als auch in einem internationalen Kontext verständlich wird und sich bewerten lässt? Dieser Frage ging das von der Volkswagen Coaching GmbH initiierte Projekt mit der Entwicklung europaweit anschlussfähiger „Kompetenzstandards“ für zwei Angebote der beruflichen Bildung nach: der Erstausbildung zum Industriemechaniker sowie einer Weiterbildung in der Robotertechnik. „Wichtig war uns dabei vor allem das Thema ‚Transparenz in der Berufsausbildung‘“, erinnert sich Ralf Krüger, Leiter der Berufsausbildung, Planung und Koordination bei VW Coaching und Projektkoordinator. „Also: Was kann jemand, der ein bestimmtes Zertifikat hat.“ Olaf Katzer, Leiter Koordination Aus- und Weiterbildung bei VW Coaching, ergänzt: „Es ging uns aber auch um Mobilität: dass man jemanden aus einem Standort in Land A auch in Land B einsetzen kann.“ *EuroB* ist seit 2007 abgeschlossen, wird jedoch in einem Nachfolgeprojekt (*KomBi*) weitergeführt, das sowohl auf die Umsetzung der Ergebnisse aus *EuroB* in die Praxis als auch auf die Übertragung auf andere Berufsbilder zielt.

1.1 Das Unternehmen

Die Volkswagen AG ist, mit einer Belegschaft von 329.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 109 Mrd. Euro (Stand: 2007) der größte Automobilhersteller Europas. Zum Volkswagen-Konzern gehören die Marken Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Škoda, Volkswagen, Volkswagen Nutzfahrzeuge und Scania. Die VW AG, mit Hauptsitz in Wolfsburg, ist ein Tochterunternehmen von Porsche, das über 50 % der Aktien hält. In Deutschland besitzt VW, neben dem Stammwerk in Wolfsburg, acht weitere Werke in Braunschweig, Chemnitz, Dresden, Emden, Hannover, Kassel, Salzgitter und Zwickau. An den deutschen Standorten der Volkswagen AG waren Ende 2007 insgesamt 90.468 Menschen beschäftigt.⁷⁰

⁶⁹ www.boeckler.de/29509_94424.html [Zugriff am 10.02.2010].

⁷⁰ Volkswagen AG: Geschäftsbericht 2007 (http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2008/03/Annual_Report_2007.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/VW_AG_GB_2007_de.pdf) [Zugriff am 10.02.2010].

Die Volkswagen Coaching GmbH führt als hundertprozentige Tochter die Aus- und Weiterbildung für Volkswagen durch. Sie unterhält 12 eigene Bildungs- und Schulungszentren sowie 68 Trainingslabore und bildet über 4.300 Jugendliche in 34 Berufen im gewerblichen, technischen und kaufmännischen Bereich der Erstausbildung sowie in 10 dualen Studiengängen aus.⁷¹

1.2 Das Projekt

Hintergrund des Projekts *EuroB* war die aktuelle Diskussion um die Entwicklung und Etablierung eines Europäischen Qualifikationsrahmens sowie die Einführung eines gemeinsamen europäischen Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung, die die Grundlage für eine Vergleichbarkeit von Kompetenzen schaffen sollen.

Beim Europäischen Qualifikationsrahmen – oder auch EQR – handelt es sich um den Versuch einer europaweiten Systematisierung von Bildungsergebnissen (*Learning Outcomes*) auf einer achtstufigen Niveauskala von grundlegenden Kenntnissen und Fertigkeiten, die zur Ausführung einfacher Arbeiten notwendig sind (Niveau 1), bis zum hoch qualifizierten Spezialisten (Niveau 8). Jedes Niveau wird dabei durch sog. „Deskriptoren“ beschrieben, standardisierte Beschreibungen von Lernergebnissen, die sich auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenz (KFK) beziehen. Als „Kenntnisse“ gelten in diesem System das vorhandene theoretische und/oder Faktenwissen, „Fertigkeiten“ sind kognitive oder praktische Fähigkeiten wie z.B. Problemlösungsvermögen oder der Umgang mit Werkzeugen und Materialien, „Kompetenz“ schließlich bezieht sich auf die beiden Aspekte Verantwortung und Selbständigkeit. Die Beschreibung der geforderten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenz wird für jede nächsthöhere Niveaustufe anspruchsvoller. Der EQR bildet zugleich einen übergeordneten Bezugsrahmen für die Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) der einzelnen EU-Mitgliedsstaaten, die nach den selben Prinzipien wie der EQR aufgebaut sein werden und eine Einordnung von Bildungsergebnissen auf nationaler Ebene ermöglichen sollen.

Eng verknüpft mit dem EQR ist das europäische Leistungspunktesystem ECVET (European Credit System for Vocational Education and Training), mit dem es möglich werden soll, Kompetenzen zu bewerten und europaweit vergleichbar zu machen – so wie es mit dem ECTS bereits seit einigen Jahren im Bereich des Hochschulwesens möglich ist.

Um mehr Klarheit darüber zu gewinnen, wie sich berufliche Handlungskompetenz in solchen europaweit anschlussfähigen Systemen standardisiert beschreiben und bewerten lässt, entschloss man sich bei der Volkswagen AG im Herbst 2004 zur Durchführung eines Projekts unter dem Titel *EuroB – Europäisierung der Berufsbildung*. „Wir haben mit dem Projekt angefangen, als in Europa gerade die große Aufbruchstimmung in Bezug auf EQR und ECVET herrschte“, beschreibt Prof. Dr. Ute Clement vom Institut für Berufsbildung der Universität Kassel, die gemeinsam mit Christoph Anderka die wissenschaftliche Begleitung des Vorhabens innehatte, die Ausgangsstimmung zu Projektbeginn.

„Der Ursprung des Projekts lag“, fasst Christoph Anderka die damaligen Überlegungen zusammen, „in der Absicht, eine Ausbildung vor dem Hintergrund des EQF zu beschreiben. Diese Ausbildung musste dazu in Einheiten unterteilt werden, die jeweils einen ‚Kompetenzstandard‘ widerspiegeln. Das Problem dabei: Die Abfolge der beschriebenen Einheiten gibt nicht unbedingt den Ablauf dieser Ausbildung wieder.“ Das komplett von VW finanzierte Projekt hatte eine Laufzeit von zwei Jahren (August 2005 – Juli 2007) und wurde von der VW Coaching in Wolfsburg koordiniert. An der Entwicklung der Kompetenzstandards wirkten Experten der beruflichen Aus- und Weiterbildung aus allen deutschen Produktionsstandorten mit. Zusätzlich wurden die entwickelten Verfahren bei vier europäischen Konzerntöchtern auf ihre „Europatauglichkeit“ hin untersucht. Neben der wissenschaftlichen Begleitung gab es einen Projektbeirat unter Beteiligung der IG Metall und des Betriebsrats. Der Betriebsrat wurde von Projektseite regelmäßig – über seinen Bildungsausschuss – über den Stand der Arbeiten informiert.

⁷¹ Siehe: <http://www.vw-coaching.de/index.php?id=166>, [Zugriff am 10.02.2010] und Anderka, Christoph/Clement, Ute: Kompetenzstandards in der betrieblichen Bildung. Grundlage für eine systematische Kompetenzfeststellung und –entwicklung in Großunternehmen. In: BWP Nr. 6, 2008, S. 45-48, hier: S. 45.

EuroB verfolgte – neben dem übergreifenden Wunsch, zur besseren Transparenz und damit zur Vergleichbarkeit und gegenseitigen Anerkennung von Kompetenzen in der Europäischen Union beizutragen – hauptsächlich fünf Ziele:

1. die beispielhafte Entwicklung und Dokumentation europagängiger Kompetenzstandards für die Erstausbildung zum Industriemechaniker sowie eine Weiterbildung in der Robotertechnik,
2. die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit der in Kompetenzstandards beschriebenen Erstausbildung an die Weiterbildung und das Hochschulstudium,
3. die Vergleichbarkeit und Transparenz der beruflichen Bildung an allen VW-Standorten,
4. den Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu ausgewählten europäischen Partnern im Sinne so genannter „zones of mutual trust“, also Bereichen gegenseitigen Vertrauens, wie sie der ECVET bezeichnet, sowie
5. die Beteiligung an der nationalen Diskussion um den EQR und das ECVET-System.

Nicht verschwiegen werden soll, dass es im Projektbeirat seitens der IG Metall Befürchtungen gegen eine Zergliederung der traditionell einheitlichen Ausbildung durch die Kompetenzstandards gab. Sie wurden in einem eigenen Votum im Zwischenbericht des Projektes dargestellt. In einem Anschlussprojekt unter dem Namen KomBi (Projektstart: 2007) sollen die Ergebnisse aus *EuroB* nun umgesetzt und auf weitere Berufsbilder ausgeweitet werden.

2 EuroB: Umsetzungsschritte und Ergebnisse

2.1 Die Entwicklung von Kompetenzstandards

Die zu entwickelnden Kompetenzstandards hatten vor allem zwei Bedingungen zu erfüllen. Sie sollten 1.) die Möglichkeit bieten, Ausbildungsverläufe kompetenzorientiert zu beschreiben, ohne dabei jedoch 2.) die Struktur des ihnen zugrunde liegenden formalen Bildungssystems nach dem Berufsbildungsgesetz zu verändern. Konkret bedeutete dies also, dass die Kompetenzstandards die gesetzlich vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte abdecken, zugleich aber auch individuell, formal oder nichtformal erworbene Kompetenzen abbilden sollten. Berücksichtigt wurden dabei insbesondere Internationalisierungstendenzen in der beruflichen Bildung, wie etwa die durch das novellierte Berufsbildungsgesetz aus dem Jahre 2005 eingeräumte Möglichkeit, Ausbildungsabschnitte bis zu einem Viertel der Ausbildungsdauer im Ausland zu absolvieren.⁷²

Bei Volkswagen finden solche mehrmonatigen ausbildungsbezogenen Auslandsaufenthalte in der Regel bei den europäischen Konzerntöchtern statt. Für Berufseinsteiger hält der Konzern das Programm „Wanderjahre“ bereit, das die Möglichkeit bietet, ca. ein Jahr im Ausland zu arbeiten. Volkswagen fördert den Wunsch seiner Mitarbeiter nach Auslandserfahrung, da es sich von einem Arbeitseinsatz im Ausland nicht nur eine Verbesserung der interkulturellen wie fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter, sondern, durch die Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit, einen Wettbewerbsvorteil als international operierendes Unternehmen verspricht.

Von der Beschreibung der Kompetenzstandards erwartete das Projekt sich jedoch auch sehr konkrete Vorteile. So müssten bei, etwa technologiebedingten, Veränderungen des Qualifizierungsbedarfs nicht ganze Bildungsgänge neu beschrieben werden, sondern es reiche aus, den betroffenen Kompetenzstandard anzupassen. Aufgrund der Vergleichbarkeit von Kompetenzstandards könnten Mitarbeiter an Standorten mit anderen Bildungssystemen gezielter eingesetzt werden. Kompetenzstandards würden auch dazu beitragen, Kompetenzentwicklung effizienter zu gestalten, indem sie Qualifizierungskosten und -zeiten reduzieren, wenn bereits vorhandene, individuell erworbene Kompetenzen angerechnet werden können. Dies gilt insbesondere für die Schnittstellen in der beruflichen Bildung, beispielsweise zwischen der Berufsvorbereitung und der dualen Berufsausbildung, bei berufsbildübergreifenden Qualifizierungen in einem Berufsfeld oder

⁷² Berufsbildungsgesetz vom 23. März 2005, § 2, Abs. 3.

zwischen der dualen Ausbildung und dem System der beruflichen Fort- und Weiterbildung bzw. dem Studium.⁷³

Im Projekt *EuroB* wurden solche Kompetenzstandards sowohl in einem Erstausbildungsberuf, dem des Industriemechanikers, als auch in einem Weiterbildungsgang (Robotertechnik), der unternehmensweit angeboten wird, entwickelt.

Kompetenzstandards in der Erstausbildung zum Industriemechaniker

In einem ersten Schritt wurden zunächst beispielhaft Kompetenzstandards für den dualen Ausbildungsberuf des Industriemechanikers erarbeitet.⁷⁴ Im Vordergrund stand dabei die Entwicklung einer Methode zur Strukturierung und Beschreibung der Kompetenzstandards. Grundlage der Arbeit bildeten nationale Curricula⁷⁵ (Ausbildungsordnung und Rahmenlehrplan, betriebliche Bildungspläne, Lehrbücher, usw.) sowie bestehende internationale Kompetenzstandards. Bei der Darstellung der Kompetenzen orientierte man sich an den Vorgaben des EQR, wobei man bei ihrer Beschreibung darauf achtete, dass sie in ihrem Zuschnitt nicht auf VW oder die Automobilindustrie beschränkt bleiben.

Als ein zentrales Problem erwies sich in dieser Projektphase der optimale Zuschnitt der Kompetenzstandards. Dazu heißt es im Abschlussbericht des Projekts: „Ein Kompetenzstandard für den gesamten Beruf erschwert die Vergleichbarkeit zu anderen europäischen Berufsbildungssystemen und hemmt dadurch Anrechnungsoptionen für im Ausland absolvierte Ausbildungsabschnitte. Auf der anderen Seite würde die Wahl sehr kleiner Einheiten zu einer unübersichtlichen Vielfalt führen. [...] Die Anzahl der Kompetenzstandards für ein Berufsbild sollte sich daher in einer Größenordnung bewegen, die überschaubar und [bei der] gleichzeitig jeder einzelne Kompetenzstandard auf dem Arbeitsmarkt verwertbar ist.“⁷⁶

Es stellte sich also konkret die Frage, wie man a) einen Kompetenzstandard in Inhalt und Umfang eingrenzt, b) welche Qualifikationsanforderungen bzw. Ausbildungsinhalte sich zu einem Kompetenzstandard zusammenfassen lassen, c) wie viele solcher Standards benötigt werden, um das berufliche Qualifikationsspektrum bzw. die gesamte Ausbildung abzubilden und schließlich d) welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen in einem Kompetenzstandard abgebildet werden sollen.

Schließlich einigte man sich im Projektteam auf vier Anforderungen, denen ein Kompetenzstandard genügen sollte:

1. Er müsse sich auf eine berufliche Handlung beziehen, die von einer einzigen Person verrichtet werden kann;
2. die betreffende Handlung müsse alle Phasen des Modells der vollständigen Handlung beinhalten, d.h. aus den Schritten „Informieren“, „Planen“, „Entscheiden“, „Ausführen“, „Kontrollieren“ und „Auswerten“ aufgebaut sein;
3. sie müsse auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sein und

73 Letzteres wurde im Projekt allerdings hintangestellt, da nach den Erfahrungen der Projektbeteiligten Kompetenzen, die in einer Berufsausbildung erworben wurden, oft nicht für ein Studium anerkannt werden.

74 Der Industriemechaniker zählt mit einem Auszubildendenanteil von 20 % (oder 4.350 Auszubildenden) zu einem der wichtigsten Ausbildungsberufe bei Volkswagen.

75 Dass man sich für die Methode der Curriculumanalyse statt einer Arbeitsplatzbeobachtung bzw. Tätigkeitsanalyse entschied, hatte der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts zufolge vier Gründe: Erstens werden die in einer Einheit zu erwerbenden Kompetenzen während der Ausbildung oft nicht am Stück vermittelt sondern über den gesamten Zeitraum der Ausbildung hinweg, zweitens sind die Tätigkeitsprofile eng an den jeweiligen Betrieb bzw. die jeweilige Abteilung gebunden (so dass man bestenfalls das Berufsbild des Industriemechanikers bei Volkswagen hätte analysieren können), drittens ist eine Arbeitsplatzbeobachtung/Tätigkeitsanalyse mit einem hohen Personal- und Zeitaufwand auf Seiten der wissenschaftlichen Bearbeiter verbunden, und viertens schließlich hatte man sich von vornherein zum Ziel gesetzt, dass die Kompetenzmatrix eine Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz abbilden sollte – von daher habe ein Ansatz, der von der Analyse der Ausbildungsordnungen ansetzt, ohnehin nahe gelegen.

76 EuroB – Europäisierung der Berufsbildung. Ein Projekt der Volkswagen Coaching GmbH in Kooperation mit dem Institut für Berufsbildung der Universität Kassel. Abschlussbericht. Ohne Ort, ohne Jahr [2007], online: http://www.vw-coaching.de/fileadmin/dokumente/pdf/berufsausbildung/Abschlussbericht_EuroB.pdf [Zugriff am 10.02.2010], hier S. 8. Dieselbe Frage spielte übrigens auch eine zentrale Rolle im Modellversuch „Move pro Europe“ der EADS (siehe HBS Fallstudie http://www.boeckler.de/29509_94424.html [Zugriff am 10.02.2010]). Die Kompetenzstandards hießen hier „Berufliche Arbeitsaufgaben“ (BAG), doch das Problem war dasselbe: Wie müssen diese BAG zugeschnitten sein, um Transparenz und Vergleichbarkeit zu ermöglichen, ohne dabei allzu detailliert und kleinteilig zu werden.

4. an einer breiten Palette von Arbeitsplätzen benötigt werden.

Für die Entwicklung der Kompetenzstandards standen dem Projekt zwei Wege offen: die Feststellung der Handlungskompetenz auf der Basis von Arbeitsplatzbeobachtung und Tätigkeitsanalyse oder aber die Analyse der Ausbildungscurricula, d.h. der Ausbildungsordnung und des Rahmenlehrplans. Aus Zeit- und Kostengründen, aber auch aufgrund methodologischer Erwägungen – so ist eine berufliche Tätigkeit immer auch sehr betriebsspezifisch geprägt, lässt sich also nicht ohne weiteres verallgemeinern – entschied man sich im Projekt, im Gegensatz zum oben bereits erwähnten Modellversuch Move pro Europe der EADS, für den zweiten Weg. Da die Curricula der Schule und dem Betrieb jedoch erheblichen Gestaltungsspielraum bieten, wurden neben betrieblichen Ausbildungsunterlagen, Fach- und Schulbüchern sowie Literatur zur Prüfungsvorbereitung ein Expertenkreis aus der Ausbildung sowie Lehrer der beteiligten Schulen in die Entwicklungsarbeit einbezogen.

Grundsätzlich steht jeder Kompetenzstandard für eine berufstypische Handlungskompetenz, die jeweils durch eine Kombination aus einem Gegenstand und einem Verb sowie gegebenenfalls einer Spezifizierung definiert wird, also etwa: „Bauteile [Gegenstand] mit konventionellen Zerspanungsmaschinen [Spezifizierung] herstellen [Verb]“. „Das Verb“, so erläutert der Abschlussbericht (S. 11), „beschreibt die psychomotorische bzw. kognitive Verhaltensweise, die von der handelnden Person erwartet wird, während der Gegenstand das Bezugsobjekt der Tätigkeit näher klassifiziert. Wird durch die kurze Form von Verb und Gegenstand nicht eindeutig klar, welche Handlungskompetenz in einem bestimmten Kontext sich zeigen soll, so muss die Überschrift des Standards näher spezifiziert werden.“

Nachdem die Überschrift für einen Kompetenzstandard feststand, folgte in einem nächsten Schritt seine Zuordnung zu einem der damals vorliegenden (vorläufigen) acht EQR-Niveaus. Für den untersuchten Beruf des Industriemechanikers waren dies die Niveaus 3 bis 5; die Gesamtqualifikation des Industriemechanikers wurde dem Niveau 4 zugeordnet. In den Niveauunterschieden bei den einzelnen Kompetenzstandards spiegeln sich die unterschiedlichen Anforderungen an das Kompetenzniveau beruflicher Handlungen, wie sie jeden Beruf charakterisieren. „Wenn ich als Hochschuldozentin unterrichte, geschieht dies auf Niveau 8; wenn ich aber einen Schwamm vom Hausmeister hole, ist es wahrscheinlich nicht mehr als Niveau 1“, verdeutlicht Frau Clement die hinter dem Modell stehende Logik. Sie entspricht im Übrigen auch den Vorgaben des Europäischen Kreditpunktesystems ECVET.

Die folgende Kompetenzmatrix bietet einen Überblick der am Ende erarbeiteten, insgesamt 21 Kompetenzstandards des Industriemechanikers. Dem Berufsprofil mit seiner dreieinhalbjährigen Ausbildungszeit werden dabei insgesamt 420 Credit Points bzw. Leistungspunkte zugewiesen.

Kompetenzmatrix des Industriemechanikers

Kompetenzfeld	Kompetenzstandards						
1. Bauteile	Bauteile und Systeme anschlagen, sichern und transportieren L: 3/CP: 15	Bauteile durch manuelle Fertigungsverfahren herstellen L: 3/CP: 15	Bauteile prüfen LL: 4/CP: 25	Bauteile spanend mit handgeführten und einfachen stationären Maschinen herstellen L: 3/CP: 20	Bauteile mit konventionellen Zerspanungsmaschinen herstellen L: 4/CP: 25	Bauteile mit CNC Maschinen herstellen L: 5/CP: 25	Stoffeigenschaften von Bauteilen durch Wärmebehandlung ändern L: 3/CP: 10
2. Baugruppen	Baugruppen montieren und demontieren L: 5/CP: 25	Bauteile fügen durch Schweißen und Löten L: 4/CP: 20					
3. Automatisierungstechnik	Pneumatische Steuerung planen und in Betrieb nehmen L: 4/CP: 25	Hydraulische Steuerung planen und in Betrieb nehmen L: 4/CP: 15	Elektropneumatische Steuerung planen und in Betrieb nehmen L: 5/CP: 15	Elektrohydraulische Steuerung planen und in Betrieb nehmen L: 5/CP: 15	Speicherprogrammierbare Steuerung planen und in Betrieb nehmen L: 3/CP: 20		
4. Instandhaltung	Maschinen und Anlagen warten und inspizieren L: 4/CP: 35	Maschinen und Anlagen instandsetzen und verbessern L: 5/CP: 40					
5. Maschinen- und Anlagenbau	Technische Systeme aufbauen L: 4/CP: 15	Technische Systeme in Betrieb nehmen L: 5/CP: 15					
6. Produktionstechnik	Anlagen bedienen L: 3/CP: 15	Anlagen entstören L: 4/CP: 15	Anlagen optimieren L: 5/CP: 15				

Quelle: EuroB 2007, S. 21. Erläuterung: L = Level, nach den 8 Niveaus des EQR; CP = Credit Points, nach dem Entwurf zum ECVET.

„Die Beschreibung von Handlungskompetenz anhand der drei [...] Kategorien [Kenntnisse, Fertigkeiten, Kompetenz] erschien uns als Untergliederungsmerkmale für die Kompetenzstandards praktikabel“, heißt es im Abschlussbericht (S. 13 f.). „Unter der Rubrik Kenntnisse haben wir versucht, speziell das Theorie- und Faktenwissen aufzulisten, welches notwendig ist, um die entsprechende berufliche Handlung sicher und effizient ausführen zu können. Fertigkeiten bezeichnen sowohl kognitive als auch praktische Fertigkeiten, die zur Ausübung einer konkreten Tätigkeit erforderlich sind. Die Rubrik Kompetenz wird im Sinne der Übernahme von Verantwortung im EQR beschrieben. In EuroB haben wir den Begriff weiter gefasst und verstehen darunter alle überfachlichen Kompetenzen, die speziell im Kontext der gesamten Handlungskompetenz erforderlich sind. Um einen Kompetenzstandard übersichtlich zu gestalten und inhaltlich nicht zu überfrachten, ist allerdings noch zu klären, wie und wo die überfachlichen Kompetenzen beschrieben werden, die für alle Kompetenzstandards eines Berufsbildes gelten. Denkbar ist dies über Deskriptoren in einem branchenspezifischen und sektorgebundenen Qualifikationsrahmen. [...] Zur Entfaltung der Handlungskompetenz ist über alle Kategorien hinweg Methodenkompetenz erforderlich, die implizit mit den Beschreibungen assoziiert werden oder auf die in den Kompetenzstandards explizit hingewiesen wird.“ Grafisch stellt sich das EuroB-Kompetenzmodell dann folgendermaßen dar:




EQR-Kategorien	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzen
Handlungskompetenz	fachliche Kompetenz		überfachliche Kompetenz (Personal- und Sozialkompetenz)
	Methodenkompetenz		

Quelle: EuroB 2007, S. 13.

Ein weiteres Merkmal der EuroB-Kompetenzstandards ist die Aufzählung der betroffenen Berufsbildpositionen der Ausbildungsordnung sowie der Lernfelder in den schulischen Rahmenlehrplänen. Die Kompetenz-

standards für das Berufsbild (hier: des Industriemechanikers) zusammengenommen bilden den gesetzlich geforderten Lernumfang der Ausbildung ab. In einem letzten Schritt wurden die Kompetenzstandards nach Leistungspunkten gewichtet. Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau eines der Kompetenzstandards für den Industriemechaniker am Beispiel des Herstellens von Bauteilen mit konventionellen Zerspanungsmaschinen.

Beispiel für einen Kompetenzstandard für den Beruf des Industriemechanikers

 Europäisierung der Berufsbildung		UNIKASSEL VERSITÄT  INSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG
---	---	---

Kompetenzstandard	Bauteile mit konventionellen Zerspanungsmaschinen herstellen	Stufe: 4
Kompetenzfeld	Bauteile	Credit: 25
Kurztitel	Maschinelle Fertigungsverfahren	

Industriemechaniker Industriemechanikerin	Ausbildungsordnung	Zeitraumen	1
		Berufsbildposition	5a, 5b, 6a-c, 6k, 6l, 7, 8a-d
	Rahmenlehrplan	Lernfelder	2

Informieren

↓

Planen

↓

Entscheiden

↓

Ausführen

↓

Kontrollieren

↓

Auswerten

Kenntnisse

- Werkstoffeigenschaften in Bezug auf ihre Bearbeitungsverfahren, Bearbeitungsmöglichkeiten und Bearbeitungseigenschaften
- Richtlinien im Umgang mit Kühlschmier-/Hilfsstoffen
- Umgang mit technischen Unterlagen / Normen
- Arbeitsplanungen
- Maschinenarten und Zusatzeinrichtungen (z.B. Vertikalfräskopf)
- Werkzeugarten, -eigenschaften (z.B. gesinterte Wendeschneidplatte)
- Eigenschaften von Mess- und Prüfmitteln
- Grundlagen und Verfahren der Materialbearbeitung an konventionellen Zerspanungsmaschinen unter Beachtung des Werkstoffes (z.B. Maschinenparameter)
- Rahmenbedingungen (z.B. Wartung)

Fertigkeiten

- Fertigungsauftrag analysieren
- Werkzeuge (z.B. Drehmeißel) je nach Arbeitsverfahren auswählen
- Maschinelle Fertigungsverfahren (z.B. Drehen, Fräsen) anwenden
- mit Werk- und Hilfsstoffen umgehen
- Prüfen, Messen, Lehren (Messen von Maß- Form- und Lagetoleranzen)
- Fehleranalyse, Endkontrolle durchführen und dokumentieren
- Funktionsbereitschaft von Werkzeugen, Maschinen und Zusatzeinrichtungen herstellen
- Fehler beim Arbeitsablauf erkennen und korrigieren
- Qualität des Arbeitsergebnisses sicherstellen

Kompetenz (Selbstständigkeit und Verantwortung)

- Verantwortung für die Ausführung von Aufgaben übernehmen und Eigeninitiative zeigen
- Innerhalb von definierten Rahmenbedingungen Transferleistungen erbringen
- Lern- und Arbeitsaufträge unter Beachtung der Sicherheitsvorschriften, der Besonderheiten der jeweiligen Arbeitsverfahren und der Qualitätsanforderungen ausführen

Quelle: EuroB 2007, S. 43.

Ein Problem, mit dem das Projekt während der gesamten Laufzeit zu kämpfen hatte, war die Tatsache, dass bis zum Projektabschluss keine endgültige Fassung des Leistungspunktesystems ECVET vorlag. Aus diesem Grund entschloss man sich im Projektteam zur Erarbeitung eines VW-internen Leistungspunktesystems, das sich allerdings eng an die zu beobachtenden Entwicklungen in der europäischen ECVET-Diskussion anlehnte und den einzelnen Kompetenzstandards, bezogen auf die Vollqualifikation des Industriemechanikers, Punkte zuordnete.

Kompetenzstandards in der Weiterbildung (Robotertechnik)

Neben der Festlegung von Kompetenzstandards in einem Erstausbildungsberuf entwickelte *EuroB* ebenfalls eine Kompetenzmatrix für ein Angebot aus der Weiterbildung, einen Lehrgang Robotertechnik, der aufgrund der identischen Technologie und vergleichbarer Standards – „Große Teile der Arbeitsprozesse und Arbeitsanforderungen in der VW-Produktion sind weltweit deckungsgleich“ (Olaf Katzer) – überall im Unternehmen in ähnlicher Form angeboten wird. Dieser Bereich ist typisch für die Arbeit des Industriemechanikers in der Automobilindustrie und wird deshalb auch von den Auszubildenden bei VW während der Ausbildung durchlaufen, obwohl die Robotertechnik in der Ausbildungsordnung selbst nicht ausdrücklich erwähnt wird. Mit diesem Schritt sollten die Anschlussfähigkeit des Konzepts an die berufliche Erstausbildung sowie die unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten näher untersucht werden. Die im Projekt entwickelte Kompetenzmatrix für den Bereich stellt sich folgendermaßen dar:

Kompetenzmatrix Robotertechnik

Kompetenzfeld	Kompetenzstandards				
	1	2	3	4	5
1. Roboterbedienung	Robotersysteme bedienen und überwachen	Robotersysteme bedienen und Programme korrigieren			
2. Roboterprogrammierung	Robotersysteme programmieren und überwachen	Robotersysteme programmieren und in Betrieb nehmen	Robotersysteme im Expertenmodus programmieren und in Betrieb nehmen		
3. Roboterinstandhaltung	Elektrik des Robotersystems warten und instandsetzen	Mechanik des Robotersystems warten und instandsetzen			
4. Roboterapplikationen	Robotersysteme mit Schutzgasschweißeinrichtungen prüfen, einstellen und instandsetzen	Robotersysteme mit Punktschweißeinrichtungen prüfen, einstellen und instandsetzen	Robotersysteme mit Kamerasystemen prüfen, einstellen und instandsetzen	Robotersysteme mit Klebeeinrichtungen prüfen, einstellen und instandsetzen	Robotersysteme mit Greifersystemen prüfen, einstellen und instandsetzen

Im Gegensatz zur Kompetenzmatrix des Industriemechanikers handelt es sich hier um ein System möglicher Standards – es ist also nicht erforderlich, alle Standards zu erfüllen, um in diesem Tätigkeitsfeld qualifiziert zu sein.

2.2 Europäische Abschlussfähigkeit

Mit den in *EuroB* entwickelten Kompetenzstandards sei, so heißt es im Abschlussbericht (S. 24), „eine Art internationales Währungssystem für berufliche Bildung entstanden“, das sich grundsätzlich auch für die Anrechnung von im Ausland erworbenen Kompetenzen – etwa im Rahmen einer Erstausbildung – nutzen ließe. Um darüber mehr zu erfahren, wurden Mobilitätsmaßnahmen für Ausbilder mit vier Partnern aus Ost- bzw. Südeuropa – Škoda Auto (Tschechische Republik), Volkswagen Slovakia (Slowakische Republik), Autoeuropa-automóveis Ida (Portugal) sowie Seat (Spanien) – durchgeführt. Die über das Programm Leonardo da Vinci geförderten Besuche fanden einseitig in den betreffenden Ländern statt, wobei Mitarbeiter aus allen sechs deutschen Niederlassungen der Volkswagen Coaching in die Maßnahme eingebunden waren. Ziel der Besuche war es, sich vor Ort mit den Bildungssystemen der Gastländer sowie den Ausbildungen vertraut

zu machen, die am ehesten dem deutschen Ausbildungsberuf des Industriemechanikers entsprachen und, analog dem Vorgehen in Deutschland, Kompetenzstandards für die jeweiligen Berufsbilder zu entwickeln.

Ein wichtiges Ergebnis dieser Besuche bestand darin, dass sich für die außen stehenden Beobachter, die die Ausbildung zudem nur auf der Basis von Curricula beurteilen konnten, nur schwer abschätzen ließ, welche Kompetenzen in einer Erstausbildung überhaupt in welcher Tiefe vermittelt werden. Daraus zog das Projektteam die Erkenntnis, dass eine Zuordnung von Kompetenzen zu einem bestimmten EQR-Niveau sinnvoll nur mit Hilfe von EQR-Deskriptoren und von den jeweils nationalen Bildungsexperten vorgenommen werden kann.

Bei den untersuchten Weiterbildungen in der Robotertechnik gab es diese Probleme, zumindest im Austauschprojekt mit Tschechien, nicht. „Da bei Volkswagen und Škoda Auto die gleiche Robotertechnik [...] eingesetzt werden“, heißt es im Endbericht (S. 31), „sind die angebotenen Grundlehrgänge entsprechend vergleichbar, was zu fast identischen Standards führt“.

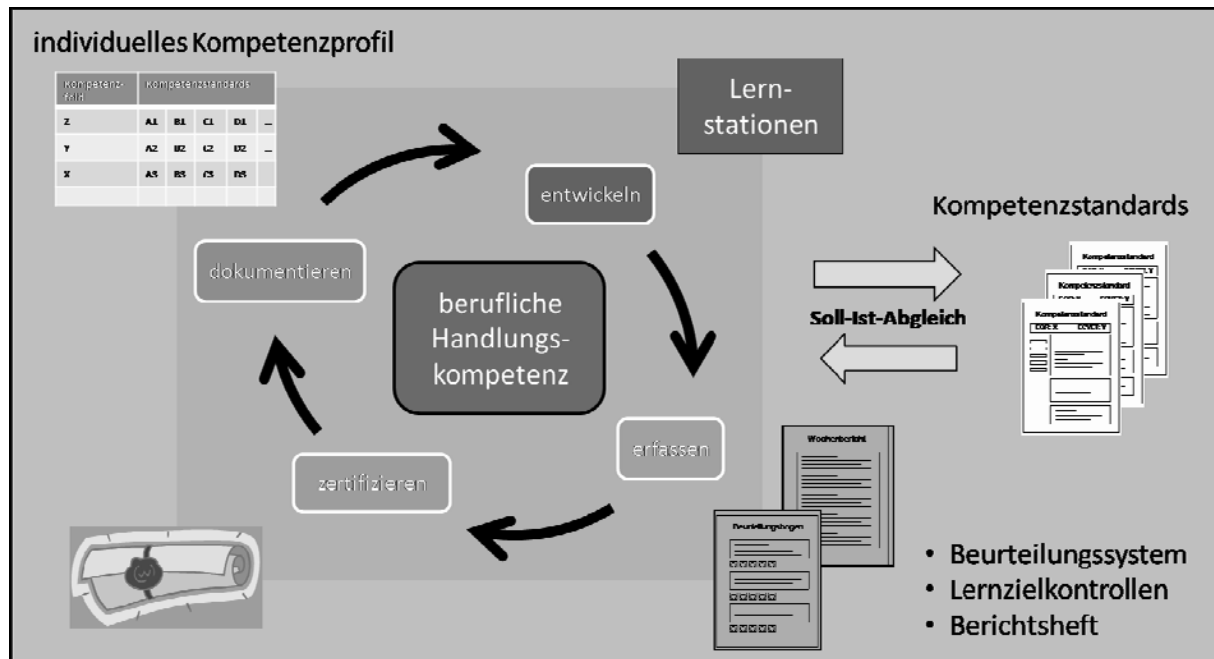
Der Versuch, die in *EuroB* entwickelten Kompetenzstandards mit dem europäischen Leistungspunktesystem in Einklang zu bringen, so erinnert sich Ralf Krüger im Rückblick, habe sich als „sehr schwierig erwiesen, da die Entwicklung des ECVET sehr zäh verläuft, so dass wir bei *EuroB* nicht unmittelbar daran anknüpfen konnten“. Ute Clement wird sogar noch deutlicher: „Wir machen jetzt [das Nachfolgeprojekt] *KomBi*, weil wir nicht mehr sicher sein können, dass das in *EuroB* entwickelte Punktesystem in Deutschland oder Europa auf der formalen Zertifizierungsebene eine Entsprechung finden wird. Deshalb beschränken wir uns jetzt auf die Konzernebene.“

Trotz dieser Abstriche an der ursprünglichen Projektplanung ist der Betriebsrat zufrieden mit den Ergebnissen der Projektarbeit in *EuroB* und *KomBi*. „In der Etablierung vergleichbarer Standards, der daraus folgenden Erhöhung der Transparenz in der Berufsausbildung und schließlich der intensiveren Zusammenarbeit zwischen der Volkswagen Coaching GmbH, als verantwortliche Organisation für die Berufsausbildung bei Volkswagen, den betrieblichen Ausbildungsstellen und den Berufsbildenden Schulen (BBS) liegen aus unserer Sicht die Chancen und die Notwendigkeiten von *EuroB* bzw. *KomBi*. Diese drei Merkmale des Projekts *EuroB* bzw. *KomBi* sind es, die zu einer weiteren Qualitätssteigerung der Berufsausbildung bei Volkswagen führen. Das wiederum erhöht unsere Arbeitgeberattraktivität und ist somit ganz in unserem Sinne“, sagt Gerardo Scarpino, Betriebsrat und Vorsitzender des Bildungsausschusses bei Volkswagen.

2.3 Praktische Umsetzungsmöglichkeiten der Projektergebnisse

Vor dem Hintergrund der Frage, wie sich die in *EuroB* erzielten Ergebnisse im Rahmen einer kompetenzorientierten Berufsausbildung umsetzen ließen, entwickelte das Projekt ein vierstufiges Modell, bestehend aus den Funktionen „Kompetenzen entwickeln, erfassen, zertifizieren und dokumentieren“, die die Ausbildung zyklisch begleiten. Die Kompetenzstandards für das jeweilige Berufsbild geben dabei das zu erreichende Niveau und die mindestens erwarteten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen vor (siehe die nachfolgende Abbildung).

Kompetenzorientiertes Ausbildungsmodell



Quelle: EuroB 2007, S. 34.

3 Perspektiven: KomBi

Das 2007 im Anschluss an EuroB gestartete Projekt *Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung (KomBi)* knüpft an die Ergebnisse aus dem Vorläuferprojekt an und entwickelt, ausgehend von den Erfahrungen mit dem Industriemechaniker, Kompetenzstandards für weitere vier VW-Kernberufe: den des Werkzeugmechanikers, des Mechatronikers, des Kfz-Mechatronikers sowie des Elektronikers für Automatisierungstechnik.⁷⁷ Ein weiteres Ziel von *KomBi* ist die konzernweite Umsetzung des in EuroB entwickelten Modells, also weit über die Grenzen Deutschlands hinaus. „Eine international zusammengesetzte Expertengruppe aus den Konzerngesellschaften von Volkswagen definiert in der Systematik von *KomBi* gegenwärtig standardisierte Beschreibungen für typisch berufliche Handlungen, die den gesamten Automobil-Fertigungsprozess abdecken. In einem ersten Schritt wurde dazu eine Systematik festgelegt, mit deren Hilfe die Standards konzernweit beschrieben werden sollen“, heißt es in einem Artikel Ute Clements und Christoph Anderkas, die, wie schon *EuroB*, auch dieses Projekt wissenschaftlich begleiten.⁷⁸

KomBi orientiert sich bei der Entwicklung der Kompetenzstandards noch stärker als *EuroB* an den betrieblichen Gegebenheiten. So hat jede VW-Niederlassung einen „Patenberuf“, den sie anhand eines Standardplans beschreibt. Aus diesem Plan geht hervor, woraus die jeweilige Ausbildung aufgebaut ist und welche Lernstationen dabei durchlaufen werden.

Ziel des Projekts ist es, zu einem VW-weiten standardisierten Vorgehen in der Berufsausbildung zu gelangen. Hierzu gehört auch die Entwicklung eines gemeinsamen Kompetenzfeststellungsverfahrens. Ralf Krüger zufolge soll die deutschlandweite Umsetzung der *KomBi*-Systematik für die fünf genannten Kernberufe im Jahre 2010 beginnen.

77 Zum KomBi-Projekt siehe Anderka, Christoph/Clement Ute: a.a.O., 2008.

78 Anderka, Christoph/Clement, Ute: a.a.O., 2008, S. 47 f.

Nr. 12

Der Modellversuch Move pro Europe bei EADS Deutschland

Gerd Busse, März 2009

1 Einleitung

1.1 Das Unternehmen

1.2 Der Modellversuch

2 Move pro Europe: Umsetzungsschritte und Ergebnisse

2.1 Ziel 1: BAG, Lernstationen und Transparenz über Kompetenzerwerb

2.2 Ziel 2: Europäische Anschlussfähigkeit

3 Erfahrungen und Perspektiven

1 Einleitung

Wie lässt sich in einem großen Unternehmen die berufliche Erstausbildung so optimieren, dass der Einsatz der Auszubildenden in den konkreten betrieblichen Arbeitsprozessen besser mit der Ausbildung in unternehmenseigenen Ausbildungswerkstätten abgestimmt und so zur Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz genutzt werden kann? Und wie kann darüber hinaus die im Arbeitsprozess erworbene Handlungskompetenz so transparent gemacht werden, dass sie international vergleichbar wird? Dies waren die Ausgangsfragen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung bzw. dem Bundesinstitut für Berufsbildung geförderten Modellversuchs mit dem Titel *Move pro Europe*, der vom September 2004 bis zum August 2008 unter der Trägerschaft der EADS Deutschland an fünf deutschen Standorten des EADS-Konzerns (Augsburg, Bremen, Hamburg, Manching und Nordenham) durchgeführt wurde. Wissenschaftlich begleitet wurde das Vorhaben vom ITB (Institut für Technik und Bildung) in Bremen.

1.1 Das Unternehmen

Die EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) ist der größte Luft-, Raumfahrt- und Rüstungskonzern Europas mit diversen Standorten weltweit, zu dem u.a. die Tochtergesellschaften Airbus und Eurocopter gehören. Mit einem Umsatz von 39,1 Milliarden Euro jährlich⁷⁹ ist EADS nach Boeing das zweitgrößte Luft- und Raumfahrtunternehmen der Welt. EADS beschäftigt weltweit 116.493 Menschen, in Deutschland 43.438 (davon 13,9 % Frauen und 88,1 % Männer; das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft in Deutschland lag 2007 bei 42,4 Jahren). Der deutsche Teil der Konzernzentrale befindet sich in Ottobrunn bei München.

1.2 Der Modellversuch

Im Mittelpunkt des Modellversuchs standen zwei Berufe: der Fluggerätmechaniker/die Fluggerätemechanikerin und der Elektroniker/die Elektronikerin⁸⁰ für luftfahrttechnische Systeme. Hintergrund war der Wunsch, stärker als bisher prozessorientiert auszubilden, d.h. vor allem den betrieblichen Teil der Ausbildung in den Unternehmensstandorten so weit es geht aus den Ausbildungswerkstätten direkt an die Arbeitsplätze zu verlagern und diese systematisch zu so genannten „Lernstationen“ weiterzuentwickeln. Das Lernpotential

79 Die Unternehmens- und Beschäftigungsdaten wurden dem Geschäftsbericht 2007 bzw. dem Personalbericht der EADS (Personnel Report 2007) entnommen.

80 Im Folgenden wird – aus Gründen der Lesbarkeit – bei den Berufsbezeichnungen zumeist nur die männliche Form benutzt. Gemeint sind jedoch immer Männer und Frauen.

betrieblicher Arbeitsprozesse sollte also besser als bisher für die Ausbildung genutzt und gleichzeitig die Transparenz beim Erwerb beruflicher Handlungskompetenz erhöht werden.

„Die Frage war zunächst: Wo haben wir geeignete Arbeitsplätze, an denen Auszubildende möglichst gut lernen können?“ beschreibt Move pro Europe-Projekt Koordinatorin Dr. Barbara Burger die damalige Ausgangslage. „Wir haben die verschiedenen Arbeitsplätze systematisch untersucht und wussten nach Abschluss dieser so genannten ‚Lernstationsanalysen‘, wo was gelernt werden kann. Dabei haben wir uns immer gefragt, was die Voraussetzungen für gutes Lernen sind, und was der Lernende hinterher kann. Das, was er hinterher kann, ist sozusagen eine Voraussetzung für das Lernen an der nächsten Station. Über diese logische Verbindung haben wir versucht, die Reihenfolge der Lernstationen in der Ausbildung zu systematisieren.“

„Wir haben dabei natürlich oft einen Spagat zwischen dem bestehenden Ausbildungsrahmenplan und den von uns erhobenen ‚BAG‘, den typischen beruflichen Arbeitsaufgaben, machen müssen“, erinnert sich Sebastian Kunzendorf, freigestellter Betriebsrat und Mitglied der damals vierköpfigen Projektleitung. „Über die Facharbeiter- und Expertenworkshops, die wir im Rahmen des Modellversuchs organisiert haben, haben wir unabhängig vom Ausbildungsrahmenplan versucht zu ermitteln, was die Auszubildenden eigentlich wirklich brauchen.“

Auch vor dem Modellversuch hatte bei EADS bereits ein Teil der betrieblichen Ausbildung an den Arbeitsplätzen selbst stattgefunden, doch dies geschah eher mit Blick auf die nach der Ausbildungsordnung zu vermittelnden Qualifizierungsinhalte als auf die tatsächlichen Anforderungen der Facharbeit. „Wir wollten dabei nicht die Facharbeit den Ausbildungserfordernissen anpassen, sondern uns ging es konkret darum, die Ausbildung in den Ausbildungswerkstätten so zu optimieren, dass sie besser an die Facharbeit anknüpft“, beschreibt Barbara Burger ein wichtiges Ziel des Projekts.

Ein zweites Ziel des Modellversuchs bestand darin, die im Verlauf der Berufsausbildung erworbenen Kompetenzen transparent zu beschreiben. Angestrebt wurde dies u.a. im Hinblick auf die in der europäischen Bildungspolitik entwickelten – und zum Teil inzwischen beschlossenen – Verfahren und Instrumente zur beruflichen Bildung, d.h. der Formulierung von Learning Outcomes (Lernergebnisse), den nationalen oder europäischen Qualifikationsrahmen (NQR bzw. EQR) oder auch des gemeinsamen europäischen Leistungspunktesystems (ECVET; European Credit System for Vocational Education and Training), das die Grundlage für eine Vergleichbarkeit von Kompetenzen schaffen soll, so wie es bereits seit einigen Jahren im Bereich des Hochschulwesens möglich ist.

Ein Aspekt dieser europäischen Dimension des Modellversuchs war auch der kritische Vergleich der Zertifizierungsanforderungen der Europäischen Flugsicherheitsbehörde EASA (European Aviation Safety Agency) an technisches Wartungspersonal in luftfahrttechnischen Unternehmen mit den Curricula der untersuchten deutschen Ausbildungen. Ziel war es dabei, nachzuweisen, dass diese Zertifizierungsanforderungen bereits weitgehend innerhalb der dualen Ausbildung umgesetzt werden. Zusätzlich verband man den Modellversuch mit einem Leonardo-da-Vinci-Projekt namens AERONET, in dem die Ausbildungen an vier europäischen EADS-Standorten und die dabei erworbenen Kompetenzen miteinander verglichen wurden.

Begleitend zum Modellversuch wurde zwischen Unternehmensleitung und Konzernbetriebsrat eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen, in der die Ziele, die Laufzeit, die Pilotstandorte sowie die Arbeitsweise des Projekts definiert und in der die Absicht erklärt wurde, das Vorhaben nach seinem Abschluss auf einer breiteren Basis fortzuführen.

2 Move pro Europe: Umsetzungsschritte und Ergebnisse

2.1 Ziel 1: BAG, Lernstationen und Transparenz über Kompetenzerwerb

Um mehr Klarheit über die Anforderungen an die berufliche Handlungskompetenz in den beiden Berufen zu gewinnen, wurden zunächst – als Ergebnis mehrerer Experten-Workshops unter Beteiligung von Facharbeitern und Führungskräften der EADS sowie anderer luftfahrttechnischer Unternehmen – für jeden der Berufe

typische berufliche Arbeitsaufgaben, sog. BAG, definiert. Diese BAG repräsentieren das gesamte Spektrum der Aufgaben und damit der Anforderungen, denen ein Facharbeiter einer bestimmten Domäne gewachsen sein muss. So bestehen etwa die beruflichen Anforderungen an den Fluggerätmechaniker aus elf solcher BAG, vom „Herstellen von metallischen Bauteilen für Fluggeräte oder Bodengeräte“ über „Wartung und Inspektion von Fluggeräten“ bis hin zu „Qualitätsprüfungen“; beim Beruf Elektroniker für Luftfahrttechnische Systeme wurden zwölf BAG ermittelt.

Ein Vergleich der jeweiligen BAG-Liste mit der Ausbildungsordnung und dem Rahmenlehrplan des jeweils untersuchten Ausbildungsberufs sowie den EASA-Zertifizierungsvorgaben zeigte eine breite inhaltliche Übereinstimmung. Das bedeutet einerseits, dass die Ausbildungsordnungen in hohem Maße die realen Anforderungen der Facharbeit widerspiegeln, zum anderen, dass Kenntnisse und Kompetenzen, die nicht in den BAG enthalten sind, d.h. nicht vom Arbeitsprozess in den betrieblichen Lernstationen gefordert werden, im schulischen Teil der Ausbildung bzw. in Lehrgängen vermittelt werden müssen.

In einem folgenden Schritt hat sich das Projekt die betrieblichen Einsatzplätze der Auszubildenden näher im Hinblick auf die BAG angesehen. Ziel war es dabei, eine genaue Einschätzung der beruflichen Handlungskompetenzen zu erhalten, die an einer Lernstation erworben werden können, sowie der Voraussetzungen, die die Auszubildenden für das Lernen an dieser Lernstation mitbringen sollten. Insgesamt wiesen die Lernstationen durchweg ein sehr hohes Lernpotential im Hinblick auf die jeweils identifizierten BAG auf. Die nachfolgende Graphik zeigt schematisch die Verknüpfung der einzelnen Lernstationen mit den BAG.

Lernpotenzial eines Betriebes durch Zuordnung der Lernstationen (LS) zu beruflichen Arbeitsaufgaben

Berufliche Arbeitsaufgaben	Lernstationen (LS)					
	LS 1	LS 2	LS 3	LS 4	LS 5	LS 6
BAG 1	■					
BAG 2				■		
BAG 3		■		■		
BAG 4		■				
BAG 5			■			■
BAG 6					■	

Quelle: BIBB Infoblatt Modellversuch „MOVE PRO EUROPE“, S. 3.

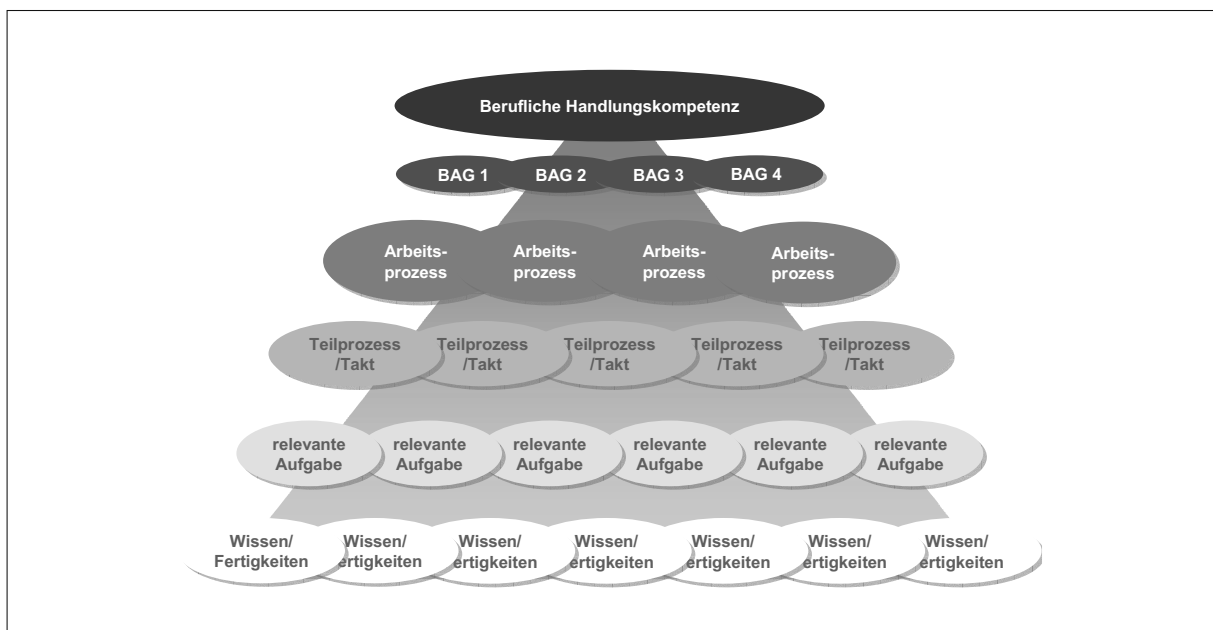
Parallel zu den Analysen der Lernstationen hat sich das Projektteam auch alle Lehrgänge und weiteren Bestandteile der Ausbildungswerkstatt angesehen – wie z.B. Projekte oder Teile der Produktion, die in die Ausbildungswerkstatt abgegeben werden –, um eine Einschätzung zu gewinnen, wie sich diese Ausbildungsbestandteile am sinnvollsten mit dem Durchlauf durch die Lernstationen verknüpfen lassen. Auf der Basis der Ergebnisse wurden dann Empfehlungen für die optimale Reihenfolge und die Aufenthaltsdauer in den einzelnen Lernstationen erarbeitet.

In einem nächsten Schritt wurde ein Kompetenzfeststellungsverfahren entwickelt, das dazu dienen sollte, berufliche Handlungskompetenz zu „messen“ und zu zertifizieren. Dieses Verfahren hatte drei Anforderungen zu genügen: Es sollte die berufliche Handlungskompetenz in den Arbeitsfeldern Mechanik und Elektronik des Fluggerätbbaus transparent machen, es sollte den Verlauf der Kompetenzentwicklung der Auszubildenden deutlich machen (nicht nur deren Ergebnis), und sein Einsatz sollte aus der sog. „Praxisgemeinschaft

der Fachkräfte“ heraus erfolgen, d.h. durch erfahrene Fachleute im jeweiligen Beruf, die gewissermaßen den Standard für die berufliche Handlungskompetenz setzen.

Im Projektteam entschied man sich schließlich für ein Instrument, das die Ansätze verschiedener, bereits bestehender Verfahren integrierte. Es handelte sich dabei um das EADS-weit einheitliche Beurteilungs-, Förder- und Entwicklungssystem für Auszubildende, einen an einem EADS-Standort zusätzlich entwickelten Kompetenznachweis sowie das Konzept der Lernstations-Checks (konkrete Arbeitsaufgaben, die den Kern der jeweiligen Lernstation ausmachen und von Auszubildenden am Ende ihres Einsatzes an der Lernstation bearbeitet werden). Das so entstandene Instrument beruht auf den BAG; die Handlungskompetenz der Auszubildenden wird im Verhältnis zur Facharbeit ausgedrückt.

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht, wie die umfassende berufliche Handlungskompetenz in kleinere und damit leichter fassbare Einheiten gegliedert werden kann: Die (in dieser Abbildung beispielhaft vier) BAG finden sich innerhalb bestimmter Arbeits(teil)prozesse, die sich anhand einzelner, für die BAG relevanter Aufgaben konkretisieren lassen, die wiederum bestimmte Kenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen. Eine Beschreibung beruflicher Handlungskompetenz auf der Ebene der Kenntnisse und Fertigkeiten ist zu kleinteilig und damit unübersichtlich. Sie auf der Ebene von Arbeits(teil)prozessen zu formulieren ist dagegen zu abteilungs- oder betriebsspezifisch, um sie standort- und unternehmensübergreifend verständlich zu machen. Deshalb wurde im vorgeschlagenen Nachweisinstrument die jeweilige BAG auf der Ebene sog. „relevanter Aufgaben“ beschrieben. Bei diesen Aufgaben handelt es sich um konkret beobachtbare, vollständige Handlungen, die innerhalb realer Arbeitsprozesse vorkommen.



Quelle: Move pro Europe, Abschlussbericht, S. 39.

Auf einer mehrstufigen, qualitativ angelegten Skala bestätigt der für den jeweiligen Ausbildungsabschnitt verantwortliche Ausbildungsbeauftragte, in welcher Art und Weise der Auszubildende die relevanten Aufgaben bearbeitet hat. Die Skaleneinteilung kann wie im unten aufgeführten Beispiel von „hat beobachtet“ bis „hat selbständig gearbeitet“ reichen. Die Skala sollte auf die jeweils in Frage stehende relevante Aufgabe abgestimmt sein. Ist z.B. bei einer Aufgabe die für einen Facharbeiter maximal erreichbare Stufe „hat unterstützt“, ist dies demgemäß auch die höchste erreichbare Stufe. Jeder dieser relevanten Aufgaben sind mehrere Zeilen zugeordnet, um die mehrmalige Mitarbeit an der Aufgabe und somit die Kompetenzentwicklung darstellen zu können. Der folgende Ausschnitt aus einem Formular für die BAG 1 „Herstellen von metallischen Bauteilen für Fluggeräte oder Bodengeräte“ in der Ausbildung zum Fluggerätmechaniker gibt einen kleinen Eindruck, wie das Instrument aufgebaut ist.

Kompetenznachweis für BAG1: Herstellen von metallischen Bauteilen für Fluggeräte oder Bodengeräte							
Relevante Aufgabe	Bestätigung				Abt.*	Datum	Unterschrift
	hat beobachtet	hat unter Anleitung mitgearbeitet	hat unter Aufsicht gearbeitet	hat selbständig gearbeitet			
Bauteile mit Hilfe von NC-Maschinen bohren und fräsen							
Bauteile manuell bzw. maschinell entgraten							
Bauteile manuell bzw. maschinell kanten							
Bauteile mit Hilfe von ACB- / ABB-Pressen umformen							
Bauteile runden							

Das Projektteam erhofft sich von diesem Kompetenzfeststellungsinstrument künftig nicht nur eine transparentere Ausbildung, sondern auch einen Nutzen für den Arbeitsmarkt: „Bewirbt sich ein Facharbeiter, der in der Fluggerätproduktion gelernt hat, auf eine Instandhaltungsstelle bei einer Fluggesellschaft“, heißt es im Abschlussbericht des Projekts⁸¹, „so ist der Facharbeiterbrief sicher eine notwendige Voraussetzung – die Personalverantwortlichen interessiert aber möglicherweise weniger, was der Kandidat bei der sehr eng zugeschnittenen Aufgabe in der Abschlussprüfung geleistet hat, sondern vielmehr, welche Kompetenzen er in anderen Tätigkeitsbereichen [...] erworben hat und gut nachvollziehbar belegen kann“.

Auf die Erhebung der Handlungskompetenzen der Auszubildenden war auch das Evaluationskonzept der wissenschaftlichen Begleitung zum Modellversuch ausgerichtet. Die Auszubildenden beider untersuchten Berufe mussten zu bestimmten, vorab genau festgelegten Zeitpunkten im Ausbildungsverlauf konkrete komplexe Aufgaben bearbeiten, die sich auf den Kern einer jeweiligen BAG bezogen. Diese Aufgaben hatten dabei stets ein Anforderungsniveau, das dem des Facharbeiters entsprach; der Schwierigkeitsgrad wuchs also nicht mit dem Ausbildungsverlauf. Somit war der Kompetenzentwicklungsverlauf der Auszubildenden deutlich zu erkennen und erlaubte Rückschlüsse auf den Beitrag, den die zuvor durchlaufenen Lernstationen zu diesem Kompetenzerwerb geleistet hatten.

Die Zusammenarbeit aller Beteiligten in dem komplexen Modellversuch wird sowohl vom Betriebsrat als auch von der Projektkoordinatorin als äußerst positiv bewertet. „Am Anfang waren wir vom Betriebsrat ein bisschen mehr auf Kontrolle orientiert“, erinnert sich Sebastian Kunzendorf, „doch als klar war, wohin die Reise ging, haben wir sehr gut in der Projektleitung und im Projektteam zusammengearbeitet“. Diese Einschätzung wird von Barbara Burger geteilt. „Ja, die Zusammenarbeit im Projekt war sehr gut. Es gab viele und lebhaft Diskussionen, bei denen sich aber keine grundlegenden Differenzen zwischen Ausbildern und Betriebsräten feststellen ließen.“

81 Abschlussbericht des Projektes „Move pro Europe“, 2008, S. 44 [unveröffentlicht].

2.2 Ziel 2: Europäische Anschlussfähigkeit

Ein weiteres Ziel des Modellversuchs bestand darin, nach Wegen zu suchen, um die in den untersuchten Ausbildungen erworbenen Kompetenzen nicht nur als solche transparent zu machen, sondern sie auch international vergleichen zu können. Auf europäischer Ebene ist man seit einigen Jahren mit der Entwicklung eines „Europäischen Qualifikationsrahmens“ (EQR) und eines Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung (ECVET) beschäftigt, die die europaweite Einordnung und Vergleichbarkeit von Kompetenzen und Berufsabschlüssen ermöglichen sollen. Der EQR, der insgesamt acht Qualifikationsstufen (vom Helfer bis zum promovierten Akademiker) umfasst, geht dabei weniger von den Prüfungsanforderungen aus, also von dem, was ein Lernender können soll, als vielmehr von dem, was er tatsächlich kann, d.h. den sog. *Learning Outcomes* oder Lernergebnissen, die im EQR als „Kenntnisse, Fertigkeiten und Handlungskompetenz“ beschrieben werden.

Move pro Europe hat hierzu mit den in den Facharbeiter-Experten-Workshops entwickelten BAG-Listen, der Lernstationsanalyse sowie dem Instrument zur Kompetenzfeststellung einen Vorschlag unterbreitet. Im Hinblick auf ECVET, mit dem in Zukunft auch Units, d.h. Teilqualifikationen, zertifiziert werden sollen, ließen sich somit die vom Modellversuch definierten BAG als Units nutzen und in einem nächsten Schritt mit Punkten gewichten. „Denn diese BAG“, so Barbara Burger, „wurden aus der Empirie gewonnen: Das ist die Arbeit, die geleistet werden muss. Sie sind ganzheitlich beschrieben, und sie bilden in der Summe ein Berufsfeld – die Mechanik und die Elektronik im Fluggerätbau – auf einer bestimmten Ebene umfassend ab.“ Da die europäische Diskussion über ECVET noch in vollem Gang ist, hat das Projektteam jedoch im Rahmen des Modellversuchs auf die Entwicklung eines Punktesystems verzichtet.

Ein weiterer Weg zur Verbesserung der internationalen Anschlussfähigkeit der am Projekt beteiligten Ausbildungen bestand in dem Versuch, die Vorgaben der Europäischen Flugsicherheitsbehörde EASA in die duale Ausbildung zu integrieren. Die EASA vergibt nämlich Lizenzen und Zertifikate, die Wartungspersonal bei luftfahrttechnischen Unternehmen dazu berechtigt, Arbeiten an fliegendem Gerät vorzunehmen. Voraussetzung für den Erhalt einer solchen Berechtigung ist, neben nachgewiesenen berufspraktischen Erfahrungen, der Besuch bestimmter Unterrichtsmodule sowie die erfolgreiche Teilnahme an einer abschließenden Prüfung.

Das Projektteam verglich hierzu die Ausbildungsordnungen mit den EASA-Vorgaben und untersuchte die Möglichkeiten zur Integration der zusätzlichen Anforderungen durch die EASA in die beiden Berufe. Dass dies letztlich nicht gelang, hat zum einen damit zu tun, dass sich beide Systeme hinsichtlich der Erfassung und Bewertung des Gelernten zu sehr unterscheiden – während die EASA-Vorgaben sich stark auf durch Prüfungen belegtes Faktenwissen beziehen, steht in den Erstausbildungen der Anwendungsbezug des Gelernten im Vordergrund –; zum anderen hat es aber auch damit zu tun, dass ein aufwendiges Neuordnungsverfahren für die beiden Berufe notwendig wäre, um die EASA-Anforderungen in den Ausbildungsordnungen vollständig umsetzen zu können. Das Beispiel EASA könnte also bereits einen kleinen Vorgeschmack auf den „Zusammenprall der Kulturen“ geben, wenn im Zuge der EQR- und ECVET-Entwicklung in den kommenden Jahren die unterschiedlichen europäischen Ausbildungssysteme und -traditionen aufeinander treffen werden.

Um einen Vergleich vom System her unterschiedlicher, inhaltlich jedoch ähnlicher Ausbildungen ziehen zu können und damit mehr Klarheit über die Möglichkeiten und Grenzen eines systemübergreifenden Kompetenz(entwicklungs)vergleichs auf transnationaler Ebene zu gewinnen, wurde der Modellversuch mit dem europäischen Leonardo-da-Vinci-Projekt *AERONET* verknüpft. An diesem Projekt, mit einer Laufzeit von zwei Jahren (2005 – 2007), nahmen Auszubildende und Ausbilder in vier Airbus-Werken in Toulouse (Frankreich), Broughton (Großbritannien), Getafe (Spanien) und Bremen sowie verschiedene Schulen und Forschungseinrichtungen in den beteiligten Ländern teil. Drei Fragen standen dabei im Mittelpunkt: 1.) Wie wirken sich Unterschiede in den Berufsbildungssystemen auf die Organisation der Ausbildung in den drei Ländern aus? 2.) Lassen sich vor dem Hintergrund ähnlicher Zuschnitte der Berufe in den einzelnen Ländern gemeinsame berufliche Arbeitsaufgaben definieren? 3.) Gibt es national oder kulturell bedingte Unterschiede in den Herangehensweisen der Auszubildenden an typische Arbeitsaufgaben?

Das Ergebnis überraschte die Forscher: Trotz der zum Teil gravierenden Systemunterschiede in der beruflichen Bildung der Partnerländer zeigte sich eine sehr ähnliche, auf die konkreten Arbeitsprozesse bezogene Organisation der Ausbildung an drei der vier Produktionsstätten. Nur Spanien kennt keine eigenständige Ausbildung in der Produktion von Fluggeräten; sondern eine Kombination von (artverwandter) Ausbildung und produktionsspezifischer Anpassungsqualifizierung: Absolventen anverwandter Berufe (konkret: der Automechaniker und der Hauselektriker) werden in einigen Wochen für die Tätigkeit an konkreten Arbeitsplätzen weitergebildet. Die Ausbildung an den Standorten in Großbritannien und Frankreich weist jedoch überraschende Parallelen zur dualen Ausbildung auf. Nicht nur der zeitliche Rahmen ist vergleichbar (in Großbritannien 3,5 Jahre einschließlich Fachabitur, in Frankreich vier Jahre einschließlich Fachabitur), auch die Abläufe gleichen sich: Während in Großbritannien die Lehrer des Colleges (auch) die Rolle des betrieblichen Ausbilders übernehmen und „ihre“ Auszubildenden im Betriebseinsatz betreuen, findet in Frankreich nach einer zweijährigen, schulisch geprägten Grundbildung die Kompetenzentwicklung in den abschließenden zwei Jahren im Wesentlichen im Betrieb statt. Einschränkend wird – aus deutscher Perspektive – jedoch gesagt, die positiven Ergebnisse aus Großbritannien seien nicht systemisch bedingt, sondern resultierten aus der guten und umfangreichen Auswahl der Module durch den Ausbildungsleiter am Standort Broughton – an anderen Standorten könne das Ergebnis völlig anders aussehen. In Toulouse hingegen erhält nur 1/6 bis 1/3 (je nach aktuellem Bedarf des Standorts) der jährlich ca. 100 Auszubildenden die oben skizzierte vierjährige Qualifizierung – der Rest wird bereits nach der zweijährigen Grundbildungsphase als Arbeiter für weniger anspruchsvolle Arbeitsplätze übernommen.

Und auch bei der Lösung typischer Arbeitsaufgaben gab es eine Überraschung: Während die guten, d.h. professionellen Lösungszugänge über die Landes- und Systemgrenzen hinweg sehr ähnlich aussahen, zeigten sich bei den schlechten, d.h. „naiven“ oder „dogmatischen“ Zugängen deutlich nationale Tendenzen. Einer der an AERONET beteiligten Wissenschaftler, Dr. Andreas Saniter vom ITB in Bremen, äußert hierzu eine vorsichtige Vermutung: „Auszubildende aus einem Land neigen vielleicht deshalb zu sehr originellen, aber auch realitätsfernen Lösungen, weil sie während ihrer Ausbildung die Praxis (noch) nicht ausreichend kennen gelernt haben. Die Azubis aus einem anderen Land haben alles genietet, weil sie in ihrer Ausbildung gelernt haben, dass Nieten die wichtigste Verbindungsart im Flugzeugbau ist – eine Kontextualisierung jedoch nicht stattgefunden hat.“ Diese Ergebnisse können auf Grund der geringen Anzahl der Teilnehmer an dem Leonardo-Pilotprojekt AERONET keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben, lassen den Einsatz von Evaluationsaufgaben zur Ermittlung der Einflüsse unterschiedlicher Berufsbildungssysteme auf die Kompetenzentwicklungsverläufe jedoch als zukunftsträchtiges Verfahren erscheinen.

3 Erfahrungen und Perspektiven

Der Modellversuch wird im Rückblick sowohl von der Projektkoordinatorin als auch vom Betriebsrat als großer Erfolg gewertet. Die in *Move pro Europe* entwickelten Methoden und Instrumente haben sich an den am Modellversuch beteiligten Standorten zu einem Standardinstrumentarium bei der kritischen Überarbeitung der betrieblichen Ausbildung entwickelt. Während der Projektlaufzeit wurden BAG auch für kaufmännische Tätigkeiten erarbeitet, und aktuell wird versucht, die in *Move pro Europe* gewonnenen Erkenntnisse in das geplante Neuordnungsverfahren für den Ausbildungsberuf des/der Verfahrensmechanikers/-in für Kunststoff- und Kautschuktechnik einzubringen.

Bis auf die nicht realisierte Integration der EASA-Anforderungen in die duale Berufsausbildung hat der Modellversuch alle selbst gesteckten Ziele erreicht. Die fehlende Konkretisierung der Vorschläge zur Kompetenzfeststellung und Zertifizierung, insbesondere die Tatsache, dass kein Vorschlag zur Gewichtung und Bepunktung von Teilqualifikationen erarbeitet wurde, sieht die Projektkoordinatorin jedoch nicht als Versäumnis des Projekts. Hierfür mangle es einerseits an klar formulierten Vorgaben für die ECVET-Entwicklung, andererseits hätten die Projektbeteiligten die Frage der Punktevergabe immer als eine nachrangige Fragestellung betrachtet. Für wesentlich wichtiger habe man es gehalten, die Beschreibung und Zuschneidung von Einheiten nicht auf der Ebene von Kenntnissen und Fertigkeiten, sondern von Handlungskompetenzen vorzunehmen. Barbara Burger ist daher insgesamt „zufrieden mit dem, was der Modellversuch an den ein-

zelen Standorten ausgelöst hat. Die Haltung, eine bestimmte Art des Denkens [über das Thema Ausbildung im Unternehmen], hat sich verändert. Die Frage, wofür die Ausbildung da ist, bzw. wie wichtig die reale Facharbeit für die Ausbildung ist, ist dadurch viel stärker in den Mittelpunkt gerückt.“

Insbesondere für die Ausbildungsbeauftragten stellte die Mitarbeit im Modellversuch eine interessante Erfahrung dar. „Die Ausbildungsbeauftragten, die die Auszubildenden an den einzelnen Lernstationen begleiteten, waren begeistert, zum einen, weil man ihnen einen höheren Stellenwert eingeräumt hat, und zum anderen, weil sie eine Idee bekommen haben, was sie dem Azubi idealerweise beibringen müssen“, so Betriebsrat Kunzendorf. Man habe festgestellt, dass sie sich, wie auch die Auszubildenden selbst, sehr viel stärker mit der Qualität der Ausbildung identifizierten als dies vorher der Fall gewesen war. Aber auch die Ausbilder hätten vom Projekt profitiert, fügt Projektkoordinatorin Burger hinzu. Bei ihnen sei das Bewusstsein dafür geschärft worden, „wie wichtig eigentlich die Ausbildungsbeauftragten für die Ausbildung sind. Ich glaube, der Wunsch, dass man das Verhältnis zwischen der Ausbildung und den Ausbildungsbeauftragten enger gestaltet, ist auch mit aus dem Modellversuch heraus geboren worden.“

Und schließlich habe das Projekt noch einmal die Leistungsfähigkeit und Flexibilität des dualen Systems bestätigt, wenn es um die Erzeugung beruflicher Handlungskompetenz geht. Hier verweist Sebastian Kunzendorf auf eine gemeinsame Stellungnahme der deutschen Gesellschaften der EADS zur gegenwärtigen Diskussion um Innovationen des Berufsbildungssystems und dessen Europäisierung, die im Rahmen des Modellversuchs entstanden ist und in der es heißt: „Das deutsche Berufsbildungssystem weist bislang in hervorragender Weise dem Lernen, Anwenden und Erfahren im Arbeitsprozess eine zentrale Rolle zu und führt damit zur höchsten Beschäftigungsquote im Anschluss an eine Berufsausbildung in Europa. Dennoch halten wir einige Aspekte der Innovationsdiskussion für unterstützenswert: Hierzu gehören die Orientierung auf den Erwerb und Nachweis beruflicher Handlungskompetenz, die Durchlässigkeit von Berufsausbildung und akademischer Ausbildung und eine Anerkennung von bereits erworbenen Kompetenzen für eine auf die Berufsausbildung folgende akademische Ausbildung, eine Modernisierung der Berufszuschnitte mit verpflichtenden einheitlichen Ausbildungseinheiten zum Erwerb beruflicher Kernkompetenz und ebenfalls verpflichtenden aber wählbaren Ergänzungs- oder Vertiefungseinheiten, die den jeweiligen betrieblichen Anforderungen entsprechen.“

Somit bleibt es also eine spannende Frage, wie sich das in *Move pro Europe* entwickelte Modell zur Feststellung und Verbesserung der beruflichen Handlungskompetenz in der weiteren Ausbildungspraxis der EADS und – vor allem – im Zusammenhang mit der anstehenden Einführung des europäischen Leistungspunktesystems ECVET bewähren wird.

Nr. 13

Duales Studium bei der Volkswagen AG in Baunatal

Gerd Busse, März 2009

1 Einleitung

2 Das Studium im Praxisverbund bei Volkswagen Baunatal

2.1 Der Betrieb

2.2 Das duale Studienprogramm

3. Bisherige Erfahrungen mit dem Studium im Praxisverbund

4. Ausblick

1 Einleitung

Duale Studiengänge, die ein wissenschaftliches Studium mit beruflicher Praxis verknüpfen, haben seit den 1970er Jahren einen wahren Höhenflug erlebt. So gab es im Juni 2008 bereits 687 Studiengänge an 260 Fachhochschulen, Universitäten oder Berufsakademien mit knapp 44.000 Studierenden – Tendenz weiter steigend.⁸² Es lassen sich vier Typen dualer Studiengänge unterscheiden:

1. *Ausbildungsintegrierende duale Studiengänge* verknüpfen die Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf nach dem Berufsbildungsgesetz mit einem Vollzeitstudium.
2. *Praxisintegrierende duale Studiengänge* bzw. kooperative Studiengänge verbinden das Studium an Berufsakademien und Fachhochschulen mit längeren Praxisphasen im Unternehmen. Dabei wird nicht unbedingt ein berufsbildender Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf angestrebt.
3. *Berufsintegrierende duale Studiengänge* kombinieren die berufliche Praxis als Teilzeit-Tätigkeit von Berufstätigen mit einem Studium.
4. *Berufsbegleitende duale Studiengänge* werden von den Studierenden neben ihrer betrieblichen Vollzeittätigkeit im Selbststudium absolviert. Der Betrieb ist bei diesem Studium nicht direkt beteiligt.

Seit 1999 unterhält auch die Volkswagen AG am Standort Baunatal bei Kassel ein duales Studienangebot für junge Abiturienten und Abiturientinnen. Bei diesem so genannten *Studium im Praxisverbund* (StiP) wechseln sich Praxisphasen im Unternehmen mit Studienabschnitten an der Universität ab. Das Besondere an diesem Modell liegt darin, dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen nicht nur ein reguläres Studium absolvieren, sondern gleichzeitig eine duale Berufsausbildung, die sich eng an den im Berufsbildungsgesetz definierten Inhalten orientiert. Zum Abschluss ihres Studiums erhalten sie denn auch neben einem Hochschuldiplom einen Facharbeiterbrief in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Somit handelt es sich hier also um ein duales Studium des Typs 1. Der betriebliche Teil der Ausbildung, die Vergütung, die Arbeitsbedingungen, die Urlaubsansprüche usw. sind in einem eigenen Tarifvertrag geregelt, der zudem eine Übernahmezusage nach der Beendigung des Studiums enthält.

Die Erfahrungen, die man bei VW mit den, intern *StiPs* genannten, dual Studierenden gemacht hat, sind äußerst positiv. Es handelt sich bei ihnen fast durchweg um hoch motivierte Jugendliche, die sich im Unternehmen sehr gut entwickeln, teamorientiert arbeiten und nach dem Abschluss sehr rasch Verantwortung übernehmen. Der Vorteil für Volkswagen liegt aber auch darin, dass man auf diese Weise hochqualifizierte

82 Siehe hierzu den Überblick über Duale Studiengänge bei den Fallstudien der Hans-Böckler-Stiftung: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_netzwerke_fallstudie_duale_busse_2008.pdf [Zugriff am 10.02.2010].

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bekommt, die die Abläufe und die Kultur des Unternehmens bereits kennen und somit sofort voll einsetzbar sind.

2 Das Studium im Praxisverbund bei Volkswagen Baunatal

2.3 Der Betrieb

Das Volkswagenwerk Kassel in Baunatal existiert seit 1958 und ist die nach dem Hauptsitz Wolfsburg zweitgrößte Produktionsstätte der Volkswagen AG. Es verfügt über eine eigene Gießerei sowie ein Presswerk und stellt Fahrzeugkomponenten für andere Werke her. Zu den Hauptaktivitäten des Werks gehören der Getriebebau, der Karosseriebau, der Vertrieb von Originalteilen sowie die Aggregataufbereitung (Austauschmotoren und -getriebe).

Von den 13.009 Beschäftigten am Standort Baunatal (Volkswagen AG insgesamt: 328.000 im Jahre 2007) erhalten 62,1 % ein Leistungsentgelt, 16,4 % ein Zeitentgelt und 16,3 % sind im Angestelltenbereich beschäftigt. Der Frauenanteil liegt bei 12 %, das Durchschnittsalter in der Belegschaft bei 41,1 Jahren (Stand: 31. Dez. 2008).

2.3 Das duale Studienprogramm

Zur Geschichte des Studiums im Praxisverbund

Bereits Mitte der 90er Jahre sei im Betrieb über die Führungskräfte von morgen diskutiert worden sowie darüber, dass der Konzern mit dem demographischen Wandel ein Riesenproblem bekommen würde, und zwar von der Ebene des Managements bis hinauf zum Topmanagement. Man habe sich Gedanken gemacht, wie man diese Herausforderung meistern könne, und sich schließlich für die Möglichkeit des Studierens im Praxisverbund entschieden. So beschreibt ein Betriebsrat die Ausgangssituation für das StiP-Programm im Werk Kassel. Eingeführt wurde das Studienprogramm dann im Jahre 1999 – Wolfsburg hatte bereits 1996 damit begonnen –, vor dem aktuellen Hintergrund eines dramatischen Mangels an gut ausgebildeten Ingenieuren und Ingenieurinnen.

Ziel des Programms war es dabei nicht nur, gute Abiturienten und Abiturientinnen für das Unternehmen zu gewinnen und sie schon frühzeitig in die betrieblichen Abläufe einzubinden, sondern auch, ihnen die spezifische Kultur des Unternehmens zu vermitteln. Ein weiterer wichtiger Punkt schließlich, berichtet der für die Durchführung der dualen Berufsausbildung im Rahmen des StiP-Programms zuständige Mitarbeiter, sei auch der, dass junge Ingenieure und Ingenieurinnen, die frisch von der Universität in die Fabrik kommen, ein bis anderthalb Jahre brauchen, um richtig eingearbeitet zu sein. Und das könne ein solches Programm hervorragend leisten, da der bzw. die dual Studierende von der Facharbeiterebene bis zu den höheren Ebenen alles kennen lernen und auch „erleben“ könne.

Die Umsetzung des dualen Studienkonzepts bei Volkswagen Baunatal begann damit, dass sich die am StiP beteiligten Akteure aus Wolfsburg, also die IHK, die Hochschulen sowie die Fachabteilungen bei VW, mit den entsprechenden Akteuren aus Kassel zum Erfahrungsaustausch getroffen haben. Entstanden ist dabei ein eigenes „Kasseler Modell“, das den besonderen Bedingungen in Kassel Rechnung trägt. So findet etwa der theoretische Teil des dualen Studiums an den anderen VW-Standorten an Fachhochschulen statt, während in Kassel dafür eine Universität zur Verfügung steht.

Die Gewerkschaft IG Metall war auf einer zentralen Ebene an der Ausgestaltung und Durchführung des StiP-Konzepts beteiligt, nämlich über die Aushandlung eines VW-eigenen Tarifvertrags, der die Belange der dual Studierenden im Unternehmen regelt. Die praktische Umsetzung des Programms an den einzelnen VW-Standorten – wie etwa die Entscheidung über die angebotenen Studienrichtungen und die Zahl der Studierenden – fand und findet jedoch dezentral und in Abstimmung zwischen Personalwesen, Werkmanagement und Betriebsrat statt, da jedes Werk seine eigenen, ganz spezifischen Anforderungen und Personalbedarfe hat.

Angefangen habe man 1999 mit *einer* Fachrichtung, nämlich Maschinenbau, erinnert sich der StiP-Koordinator. Gern hätte man im darauf folgenden Jahr eine zweite Fachrichtung, Elektrotechnik, hinzugenommen, doch damit habe sich die Universität schwer getan, da man befürchtete, das Unternehmen würde die guten Studierenden zu sehr an die betriebliche Ebene binden und aus der Uni herausziehen. Im Klartext: Die Universität hatte Bedenken, dass die Studierenden nach dem ersten Studienabschluss („Diplom I“/ Bachelor) im Betrieb bleiben würden und nicht weiterstudierten, die Universität somit potentielle Studierende für ein Aufbaustudium verlieren könnte. Diese Befürchtung hat sich jedoch als unbegründet erwiesen, da etwa 40 % der dualen Studienabsolventen nach ihrem „Diplom I“ weitermachen (im Universitätsdurchschnitt sind dies nur 30 %!) und das „Diplom II“ in Angriff nehmen. Das Modell werde von der Universität Kassel jetzt voll und ganz mitgetragen, stellt der StiP-Koordinator abschließend fest.

Zur aktuellen Situation

Das *Studium im Praxisverbund* bei VW Baunatal wird in Kooperation mit der Universität (vorher: Gesamthochschule) Kassel durchgeführt. Die sog. „StiPs“ erhalten dort ein Diplom („Diplom I“), das mit einem Fachhochschul- bzw. Bachelorabschluss vergleichbar ist. Anschließend können sie in einem Aufbaustudium das „Diplom II“ erwerben, das einem Universitätsdiplom (Master) entspricht und die Voraussetzung für eine Promotion bildet.

Das StiP ist, als ausbildungsintegrierender dualer Studiengang, also ein Studium, das die Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf nach dem Berufsbildungsgesetz (z.B. Industriemechaniker und Industriemechanikerin oder Elektroniker und Elektronikerin für Automatisierungstechnik im gewerblich-technischen oder Industriekaufmann und Industriekauffrau im kaufmännischen Bereich, doch im Prinzip sind auch andere Ausbildungsberufe möglich, es gibt also keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Ausbildungsberuf und gewählter Fachrichtung des Studiums!) mit einem Vollzeitstudium verbindet (z.B. Maschinenbau oder Mechatronik). Die Absolventen und Absolventinnen erwerben also zusätzlich zu ihrem akademischen Abschluss einen dualen Berufsabschluss. Eng mit dem Studium verknüpft sind regelmäßige Praxiseinsätze im Betrieb. Dort erhalten die Studierenden die nötigen Kenntnisse für einen Berufsabschluss nach dem BBiG, die im Rahmen einer sog. „Externenprüfung“ vor dem Prüfungsausschuss der IHK nachgewiesen werden (§ 45 BBiG: Zulassung in besonderen Fällen).

Das Kasseler StiP-Programm startete 1999 mit 8 Studierenden, 2004 waren es bereits 30. In den Jahren danach ging die Zahl leicht nach unten und hat sich seither auf ca. 20 Studienanfänger(innen) pro Jahr eingependelt. Derzeit befinden sich im Werk Kassel 84 Studierende im StiP-Programm (2005-2008).

Das duale Studium bei VW orientiert sich an der Faustformel „Regelstudienzeit plus 1 Semester“. Die betrieblichen Praxisphasen finden zwischen den Semestern statt und haben einen Umfang von etwa 70 Wochen. Die Externenprüfung vor der Kammer findet in der Regel im 5. Semester, also nach zweieinhalb Jahren, statt. Für die Dauer ihres Studiums erhalten die Studierenden einen befristeten Arbeitsvertrag. Sie bekommen jedoch keinen Ausbildungsvertrag im ursprünglichen Sinne, da die StiPs als externe Prüfungsteilnehmer bei der IHK angemeldet werden. Von daher ist es also ein eigener StiP-Vertrag, erläutert die zuständige Personalreferentin im Kasseler StiP-Programm.

Die Tatsache, dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen keinen Ausbildungs- sondern einen speziell gestalteten Arbeitsvertrag erhalten, erklärt der StiP-Programmkoordinator damit, dass man die gesetzlichen Voraussetzungen dafür nicht vollständig erfüllen könne.⁸³ Denn dann müsse man den Ausbildungsrahmenplan mit allen Zeiteinheiten erfüllen, und das sei zeitlich nicht zu realisieren. Von daher sei im StiP-Modell auch die Zusammenarbeit mit der IHK und die Möglichkeit zur Teilnahme an der Externenprüfung so wichtig. Zunächst habe es, auch von Seiten der IHK eine gewisse Skepsis gegeben, ob das Verfahren in der angestrebten Form praktikierbar sei, doch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen hätten eindrucksvoll bewiesen, dass es funktioniere.

83 Dies betrifft etwa den Bereich Werkstoffkunde oder das Thema Konstruktionsberechnungen; beides wird im Rahmen des Universitätsstudiums abgedeckt.

Die Ausbildung und die Arbeitsbedingungen der Studierenden sind über einen eigenen VW-Tarifvertrag aus dem Jahre 2005 geregelt.⁸⁴ Bis zu diesem Zeitpunkt gab es in Deutschland lediglich ein Unternehmen, das einen solchen Tarifvertrag hatte: der Biotechnologie- und Mechatronik-Konzern Sartorius in Göttingen.

Aktuell werden bei VW am Standort Kassel die Studiengänge Maschinenbau, Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau, Wirtschaftsingenieurwesen/Elektrotechnik, Wirtschaftswissenschaften und Mechatronik angeboten. Traditionell ist der Maschinenbau – als einziger Studiengang – bisher immer im Studienangebot gewesen.

Zugangsverfahren zu einem dualen Studium im StiP-Programm

Die grundsätzliche Voraussetzung für die Teilnahme an StiP ist ein Abitur mit einem Notendurchschnitt von, je nach angestrebtem Studiengang, 2,1 bzw. 2,4 oder besser (oder ein entsprechendes Fachabitur) sowie der Nachweis einschlägiger Leistungskurse. Das Auswahlverfahren beginnt mit der Online-Bewerbung des Kandidaten bzw. der Kandidatin. Nach einer Vorauswahl wird er bzw. sie zu einem „Talenttest“ eingeladen. Danach folgen ein Assessment Center, ein Interview und ein Gesundheits-Check. Erst wenn diese Hürden überwunden sind, wird dem/der Bewerber(in) ein Vertrag angeboten. Dabei, so die zuständige Personalreferentin, lerne man die Bewerber(innen) sehr gut kennen und erlebe sie in den unterschiedlichsten Situationen.

Obwohl der Standort Baunatal nicht, z.B. über Anzeigen, um geeignete Kandidat(inn)en werben muss, werden eine Reihe von Möglichkeiten genutzt, um Jugendliche für ein duales Studium bei VW zu interessieren: Man unterhält Kontakte zu den Gymnasien in der Region, beteiligt sich an Berufs- und Studieninformationsveranstaltungen bzw. -messen, am „Tag der Technik“ des VDI sowie an den Ausbildungstagen von IHK und Handwerkskammer und nutzt – als Hauptinformationsquelle für interessierte Jugendliche – das Internet wie auch die Kontakte ehemaliger StiPs, die, sozusagen als Werbeträger, an ihren ehemaligen Schulen Reklame für das duale Studium bei VW machen.

Studienkosten

Die Studierenden im Praxisverbund erhalten durchgängig ihre Vergütung sowie das, was sie an Arbeitsmitteln benötigen. Bis zu ihrer Abschaffung in Hessen im Sommer 2008 hat das Unternehmen auch die Studiengebühr übernommen, der Semesterbeitrag ist von den Studierenden selbst zu tragen. Arbeitskleidung, die im Unternehmen benötigt wird, wird den Studierenden ebenfalls gestellt. Lernmittel wie Studienliteratur usw. müssen allerdings selbst gezahlt werden, sie sind mit der Vergütung abgegolten.

Anders sieht es dagegen aus, wenn die Studierenden weiterstudieren und ein „Diplom II“ erwerben möchten. Hierfür erhalten sie vom Unternehmen keine finanzielle Förderung, wohl aber eine Freistellung für die Dauer des Studiums.

Rechte und Pflichten der Studierenden und des Unternehmens

Das Unternehmen verpflichtet sich grundsätzlich, die Absolventen und Absolventinnen eines dualen Studiums adäquat einzusetzen. Für die Stipendiaten und Stipendiatinnen gilt im Gegenzug, dass sie sich im Anschluss an das Studium verpflichten, mindestens vier Jahre lang für Volkswagen tätig zu sein. Sollten Studierende dem nicht nachkommen oder ihr Studium frühzeitig abbrechen, sind sie zur Rückzahlung eines Teils der erhaltenen Vergütung verpflichtet. Die Rückzahlungsmodalitäten sind in dem bereits erwähnten Tarifvertrag geregelt. Darin heißt es: „Nimmt der/die Studierende ein Arbeitsvertragsangebot der Volkswagen AG nicht an, ist die Vergütung für die Dauer des Hauptstudiums (ab 5. Semester) zurückzuzahlen. Entsprechendes gilt auch, wenn der Studierende das Arbeitsverhältnis vor Ablauf von 4 Beschäftigungsjahren beendet. Die Rückzahlungsverpflichtung entfällt, wenn bis spätestens 12 Monate nach Beginn des Arbeitsverhältnisses dem/der Betroffenen keine zumutbare Tätigkeit übertragen wurde und dies die Ursache für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist. Wird das Studium abgebrochen, ist der Student zu einer Rückzah-

⁸⁴ „Tarifvertrag für Studierende mit einem qualifizierten Abschluss in einem dual-kooperativen Berufsfeld [StiP=Studium im Praxisverbund] zwischen der Volkswagen AG Wolfsburg und der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen-Anhalt“ vom 1. Januar 2005.

lung der ab dem 5. Semester – nach Abschluss der Prüfung vor der IHK – gezahlten Förderung verpflichtet. Härtefälle werden einvernehmlich zwischen Personalwesen und Betriebsrat geregelt.“

Ergänzend sei noch hinzugefügt, dass die Verpflichtung, nach dem dualen Studium vier weitere Jahre bei Volkswagen zu arbeiten, nicht auf ein Aufbaustudium für das Diplom II angerechnet wird. D.h. die Studienzzeit wird nicht auf die vier Jahre angerechnet.

Berufliche Perspektiven

Dem StiP-Koordinator zufolge werden alle Studierenden im Praxisverbund nach dem Studium übernommen, sofern sie eine Diplomnote von mindestens 2,4 haben.⁸⁵ Die Absolventen und Absolventinnen erhalten dann einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Der Betriebsrat weist ausdrücklich darauf hin, dass die Absolventen und Absolventinnen eines dualen Studiums bei VW nicht zu Lasten der Facharbeiter und Facharbeiterinnen eingesetzt werden. Denn Erstere würden nach dem Studium nicht auf Facharbeiterarbeitsplätzen eingesetzt, sondern dort, wo man sie brauche, etwa im Bereich Entwicklung, Planung oder Konstruktion.

Die zuständige Personalreferentin kann dies bestätigen. Die Facharbeiterstellen besetze man mit Auszubildenden aus dem eigenen Hause, die im Lohnverhältnis stünden. Die fertig ausgebildeten StiPs würden dagegen gleich im Angestelltenverhältnis anfangen. Das heißt, sie würden z.B. als Planer und Planerinnen oder technischer Sachbearbeiter und technische Sachbearbeiterinnen in den Fachabteilungen eingesetzt und verdrängten damit dort auch nicht die Facharbeiter und Facharbeiterinnen. Andererseits verfügten sie jedoch über die – vor allem praktischen – Fachkenntnisse, denn es sei wichtig für Ingenieure und Ingenieurinnen, dass sie nicht fachfremd seien und nur die Theorie an der Uni kennen würden. Dennoch gebe es im Anforderungsprofil eine klare Trennung zwischen den beiden Gruppen.

Man ist bei Volkswagen bestrebt, bereits frühzeitig den Bereich zu identifizieren, in dem die Studierenden später eingesetzt werden sollen. Dort führen sie dann während der Ausbildung auch ihre Praxisphasen durch und lernen so den Bereich und die Tätigkeiten kennen. Begleitet werden sie in ihren Praxiseinsätzen von sog. „Paten“, d.h. Führungskräften aus den jeweiligen Bereichen.

Ingesamt, so die VW-Personalreferentin, habe man die Erfahrung gemacht, dass sich die StiPs, die das Programm durchlaufen hätten, sehr gut entwickeln würden und ihnen rasch (Personal-) Verantwortung übertragen werden könne, sie also sehr schnell zu Nachwuchsführungskräften würden. Natürlich müssen auch sie sich zunächst einmal intern bewähren.

Alternative Modelle dualer Studiengänge bei Volkswagen

Neben dem *Studium im Praxisverbund* gibt es bei Volkswagen weitere Stipendien, doch das StiP-Programm ist laut der zuständigen Personalreferentin das Einzige, bei dem man eine Berufsausbildung mit einem Studium kombinieren kann. Generell ist es so, dass sich VW-Beschäftigte, die studieren möchten, für die Zeit des Studiums freistellen lassen können und eine Wiedereinstellungszusage bekommen. Gleichzeitig bietet das Unternehmen eine Studienförderung an. Damit können gute, studierwillige Ausgebildete analog den StiPs ein Studium absolvieren, allerdings nicht ausbildungsintegriert, sondern im Anschluss an die betriebliche Ausbildung. Zudem gibt es bei VW die Möglichkeit, nicht akademische Weiterbildungen mit einem Fachstipendium etwa für eine Meisterausbildung oder einen Technikerabschluss zu unterstützen. Die Personalreferentin berichtet auch von einem ersten Kandidaten, einen ehemaligen StiP, der in eine befristete Teilzeit eingestiegen ist, um in der übrigen Zeit das Aufbaustudium zu absolvieren.

3 Bisherige Erfahrungen mit dem Studium im Praxisverbund

Die Verantwortlichen für die Umsetzung des Studiums im Praxisverbund bei Volkswagen Baunatal sind sich darin einig, dass die bisherigen Erfahrungen äußerst positiv sind. Gelobt wird insbesondere die hohe Motivation, das Selbstbewusstsein und die Zielorientierung der dual Studierenden. Das mache sich an allen

⁸⁵ Bislang hat es nach Auskunft des Studienkoordinators allerdings noch niemanden im Programm gegeben, dessen Note schlechter war, der also nicht übernommen worden wäre.

Ecken bemerkbar. Die Studierenden träten sehr organisiert und gut vorbereitet auf, stellten allerdings auch Forderungen und erforderten eine intensive Betreuung. Man müsse sich mit ihnen wirklich auseinandersetzen, da man sofort spüre, dass man Menschen vor sich habe, die genau wissen, was sie wollen. Auch die Ausbilder(innen) seien sehr gut auf die StiPs zu sprechen: Es mache Spaß, sie auszubilden. Es seien allerdings auch sehr motivierte Leute, die sich gegenseitig in der Gruppe mitzögen und bereits vieles von dem mitbrächten, was man in einem Unternehmen wie Volkswagen brauche. Hervorzuheben sei auch die Teamorientierung und Kontaktfreudigkeit der Studierenden – sie seien gute Netzwerker(innen).

4 Ausblick

Das *Studium im Praxisverbund* bei Volkswagen Baunatal hat inzwischen das Projektstadium verlassen und ist zu einem regulären Angebot geworden, das über einen VW-eigenen Tarifvertrag geregelt wird. Die bisher gemachten Erfahrungen mit dem dualen Studium sind so gut, dass der Betriebsrat überzeugt ist, dass das Programm in Zukunft noch aufgestockt wird, da der Konzern einen großen Bedarf an Ingenieuren/innen z.B. in der Forschung und Entwicklung habe. Die für das StiP-Programm zuständige Personalreferentin bei VW geht ebenfalls von einem weiteren Ausbau des *Studiums im Praxisverbund* aus, da es sich gezeigt habe, wie hervorragend ausgebildet die jungen Fachkräfte seien, die man im Unternehmen habe. Ein besseres Zeugnis könne man nicht ausstellen. Der StiP-Koordinator kann dies nur bestätigen. Die StiP-Teilnehmer hätten Spaß an dem, was sie tun, arbeiteten organisiert und unterstützen sich im Team – kurzum, sie brächten genau das mit, was man im Unternehmen brauche. Vor diesem Hintergrund ist er davon überzeugt, dass sich das Programm auch von der Kostenseite her rechnet. Denn wenn man fertig ausgebildete Ingenieure/innen einstelle, müssten diese erst mühsam in das Fachliche, in die Abläufe und vor allem in die Kultur des Unternehmens eingearbeitet werden, bevor sie voll einsatzfähig seien. Ein Absolvent bzw. eine Absolventin des StiP-Programms bringe dies alles schon mit.

Über die 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 oder 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 (WSI) 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.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

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

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.