ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Lenz, Katrin; Voß, Anja

Working Paper

Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in NRW: Identifikation umsetzungsrelevanter Förder- und Hemmfaktoren. Explorative Kurzstudie

Arbeitspapier, No. 172

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Lenz, Katrin; Voß, Anja (2009) : Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in NRW: Identifikation umsetzungsrelevanter Förder- und Hemmfaktoren. Explorative Kurzstudie, Arbeitspapier, No. 172, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116629

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Bildung und Qualifizierung

Hans Böckler Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Arbeitspapier 172

Katrin Lenz | Anja Voß

Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie NRW

www.boeckler.de

Arbeitspapier 172

Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in NRW

Identifikation umsetzungsrelevanter Förder- und Hemmfaktoren
– Explorative Kurzstudie –

Katrin Lenz
Anja Voß

Lenz, Katrin (Dipl.-Ing.), wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM, Ruhr-Universität Bochum. Publikationen zu Hochschulräten und zur Regionalentwicklung.

Voß, Anja (Magistra Artium, MA), zurzeit Promotionsstipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung an der Ruhr-Universität Bochum (Lehrstuhl für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Prof. Dr. Klaus Harney), Forschungsschwerpunkte: betriebliche Weiterbildung/Weiterbildungsberatung.

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-593
Fax: (02 11) 77 78-4593
Michaela-Kuhnhenne@boeckler.de

Redaktion: Dr. Michaela Kuhnhenne, Abteilung Forschungsförderung
Best.-Nr.: 11172
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, April 2009
€ 15,00

0 Kurzfassung

Für die Metall- und Elektroindustrie in NRW wurde im April 2006 der Tarifvertrag zur Qualifizierung (TVQ NRW) abgeschlossen. Die vorliegende Kurzstudie erkundet explorativ den Stand der Umsetzung des TVQ NRW und die bisherigen praktischen Erfahrungen auf der Ebene einzelner Betriebe mit Stand März 2008.

Die Einordnung des TVQ NRW in den Kontext tarifvertraglicher Regelungen zur Qualifizierung zeigt, dass er Teil einer heterogen strukturierten Tariflandschaft zur Qualifizierung ist. Gegenüber zahlreichen anderen tariflichen Regelungen zur Qualifizierung zeichnet sich der TVQ NRW durch eine hohe rechtliche Verbindlichkeit, besondere Berücksichtigung von Zielgruppen und Konfliktregelungen aus. Als qualitativer und prozessualer Tarifvertrag stellt er besondere Anforderungen an die betrieblichen Akteure für die konkrete Ausgestaltung auf einzelbetrieblicher Ebene (vgl. Kapitel 2).

Zur Eruierung des aktuellen Umsetzungsstandes des TVQ NRW wurde eine breite Betriebsrätebefragung aus 1120 Betrieben in NRW durchgeführt, die eine quantitative und eine qualitative Komponente umfasst. Auf Grund der Konzeption als Kurzstudie wurde ausschließlich der Zugang über eine Befragung der Betriebsräte gewählt. Entsprechend sind weitergehende Studien anzuschließen, die diese Ersterkenntnisse um die Perspektiven der Arbeitgeberseite und der Beschäftigten ergänzen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass bei den Betriebsräten generell eine aufgeschlossene Haltung gegenüber dem TVQ NRW vorherrscht. 75 Prozent der befragten Betriebe befinden sich in unterschiedlichen Stadien der Umsetzung. Nur ca. 20 Prozent der Betriebe planen keine Umsetzung des TVQ NRW. Schwerpunkte der betrieblichen Umsetzungsaktivitäten liegen zurzeit auf der Ebene von Planung und ersten Realisierungsschritten. Gründe hierfür liegen zum einen in den zeitlich begrenzten Ressourcen der Betriebsräte, die bislang u.a. durch die Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) stark eingebunden sind. Zum anderen sind die Gründe auch in den Besonderheiten von prozessualen, betriebsnahen Tarifverträgen zu sehen, da diese ein hohes Maß an betrieblicher Ausgestaltungs- und Übersetzungsarbeit erfordern, was vielfach mit Unsicherheiten für die betrieblichen Verhandlungspartner verbunden ist (vgl. Kapitel 3).

Als maßgeblicher Faktor für die TVQ-Umsetzung stellte sich eine befürwortende Haltung des Managements gegenüber Qualifizierung heraus, was sich in einem positiven betrieblichen Weiterbildungsklima manifestiert. Andere betriebliche Faktoren, die die Umsetzung als Hemm- oder Förderfaktoren beeinflussen (wie z.B. wirtschaftliche Situation, Vorhandensein von hauptamtlichen Weiterbildungsstrukturen usw.), stehen dahinter zurück. Als förderlich für die Umsetzung erweisen sich weiterhin ein Betriebsrat, der als „Kümmerer" für betriebliche Qualifizierung fungiert, ein hohes Weiterbildungsbewusstsein und die Kenntnisse zur Organisation betrieblicher Qualifizierung beim Betriebsrat sowie eine – zum Teil durch eine wirtschaftlich angespannte Situation bedingte – Innovationsmotivation seitens Management und Beschäftigten.

Zu den eher hinderlichen Faktoren für die Umsetzung des TVQ NRW zählen mangelnde zeitliche Ressourcen der Betriebsräte auf Grund anderer Aufgaben (vielfach ERA-Umsetzung und Aktivitäten zum Erhalt von Arbeitsplätzen), Widerstände des Arbeitgebers gegenüber dem TVQ NRW, Wechsel der betrieblichen Funktionsträger, mangelndes Interesse der Beschäftigten an Qualifizierung und die Einschränkung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten auf Grund einer wirtschaftlich angespannten Situation (vgl. Kapitel 4).

Unterstützungsstrukturen sollten grundlegend auf Aspekte der Beratung und Begleitung Bezug nehmen. Betriebsräte gaben vielfach entsprechende Wünsche an Supportstrukturen, sowie positive Erfahrungen mit früheren Beratungen – z.B. im Rahmen der ERA-Umsetzung – an. Es zeigte sich ferner, dass Unterstützungsstrukturen nicht standardisiert sein, sondern individuell-betriebliche Zuschnitte aufweisen sollten, damit sie für die Betriebsräte gezielt hilfreich sind. Auch müssen solche Strukturen auf die spezifischen Anforderungen betriebsnaher Tarifpolitik Bezug nehmen, indem sie die betrieblichen Akteure über Coaching, passgenaue Schulungsangebote sowie mittels gezielter regionaler Vernetzung der Betriebsräte in die Lage versetzen, den TVQ NRW strukturell umzusetzen und qualitativ mit Leben zu füllen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Studie zeichnen sich weitergehende Forschungsbedarfe bei der zukünftig an Bedeutung gewinnenden betriebsnahen Tarifpolitik sowie zur Erforschung der Synergien zwischen

thematisch verwandten, qualitativen tarifvertraglichen Regelungen (z.B. ERA, Demografie-Tarifverträge, investive Arbeitszeitpolitik) ab. Auch stellt sich das Segment der Betriebsräte aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als besonderes Forschungsfeld heraus, das – gerade auf Grund der hohen Relevanz von KMU in der nordrhein-westfälischen Metall- und Elektroindustrie – ein besonderes Potenzial bietet. Betriebsräte in KMU zeigen im Rahmen der Befragung gegenüber Betriebsräten mit großbetrieblichem Hintergrund und professionellen Weiterbildungsstrukturen ein besonders hohes Engagement auf dem Gebiet der betrieblichen Qualifizierung. Empirische Erhebungen sollten deshalb systematisch die besonderen Bedingungen von KMU-Betriebsräten gegenüber Betriebsräten aus Großbetrieben erfassen, um abgestimmte Unterstützungsstrukturen für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln zu können (vgl. Kapitel 5).

Inhaltsverzeichnis

0 Kurzfassung 3

1 Einleitung 11
1.1 Zielsetzung und Fragestellung 11
1.2 Gliederung der Kurzstudie 11

2 Betriebliche Weiterbildung und Qualifizierungstarifverträge 13
2.1 Relevanz beruflicher Weiterbildung für Unternehmen und Beschäftigte 13
2.2 Verankerung von Qualifizierung in der Tarifpolitik 14
2.3 Charakterisierung ausgewählter Tarifverträge zur Qualifizierung 15
2.4 Zwischenfazit 23

3 Betriebsrätebefragung zum Umsetzungsstand des TVQ NRW 27
3.1 Design der empirischen Untersuchung 27
3.2 Ergebnisse der Betriebsrätebefragung 28
3.2.1 Betriebliches Qualifizierungsverhalten und Betriebsrätestruktur 30
3.2.2 Umsetzungsstand des TVQ NRW 35
3.2.3 Strategien bei der Umsetzung des TVQ NRW 38
3.2.4 Einschätzungen zur strukturellen und praktischen Umsetzung des TVQ NRW und Rolle von Unterstützungsinstrumenten 38
3.2.5 Einflussfaktoren auf die Umsetzung des TVQ NRW 45

4 Einordnung und Diskussion der zentralen Ergebnisse 51

5 Handlungsansätze und Forschungsbedarfe 55

6 Literatur 59

7 Anhang 64

Über die Hans-Böckler-Stiftung 67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsetzungsprobleme des TVQ der Elektro- und Metallindustrie in Baden-Württemberg aus Sicht der Betriebsräte 20
Abbildung 2: Betriebsgrößen der befragten Betriebe 29
Abbildung 3: Einschätzung der wirtschaftlichen Position der beteiligten Betriebe 30
Abbildung 4: Möglichkeiten, an Qualifizierungsmaßnahmen im Betrieb teilzunehmen 31
Abbildung 5: Stellenwert der Weiterbildung 32
Abbildung 6: Systematische Qualifizierungsplanung vs. Spontanaktionen 32
Abbildung 7: Erhebung des gesamten und individuellen Qualifizierungsbedarfs 33
Abbildung 8: Verantwortliche für die Qualifizierungsplanung 33
Abbildung 9: Qualifizierungskooperationen, Finanz-/Zeitbudgets, Fachkräftemangel 34
Abbildung 10: Informationsdichte der Betriebsräte zu TVQ NRW 35
Abbildung 11: Umsetzungsstand des TVQ NRW 36
Abbildung 12: Gründe für die Nicht-Umsetzung des TVQ NRW 36
Abbildung 13: Einführung von betrieblichen Strukturen und Abläufen zum TVQ NRW 40
Abbildung 14: Einschätzung zur praktischen Erfüllung des TVQ NRW in den Betrieben 41
Abbildung 15: Bekanntheitsgrad und Nutzung unterstützender Instrumente/Angebote 42
Abbildung 16: Nutzenbewertung der unterstützenden Instrumente und Angebote 43
Abbildung 17: Einfluss der Haltung des Managements auf die Weiterbildungskultur im Betrieb 46
Abbildung 18: Einfluss professioneller hauptamtlicher Weiterbildungsstrukturen 47
Abbildung 19: Umsetzungsstand nach Betriebsgröße (absolut) 49
Abbildung 20: Umsetzungsstadien, anteilig nach Betriebsgröße 50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tätigkeiten des Betriebsrates zusätzlich zum Thema Qualifizierung 34
Tabelle 2: Übersicht zum Vergleich ausgewählter Qualifizierungstarifverträge 64

Abkürzungsverzeichnis

AT	Außertariflich Beschäftigte
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIT	Bildung im Tarifvertrag: Seminarprogramm zum Tarifvertrag zur Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie und der Bekleidungsindustrie der Kritischen Akademie Inzell
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ERA	Entgeltrahmenabkommen
etc.	et cetera
ETV BB	Einheitlicher Tarifvertrag zur Beschäftigungsbrücke, 2004
EU	Europäische Union
ggf.	gegebenenfalls
Herv.	Hervorhebung
Hrsg.	Herausgeber
IGBCE	Industriegewerkschaft Bau, Chemie und Energie
IGM	Industriegewerkschaft Metall/ IG Metall
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
KomNetz	Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte
KompeNetz	Betriebsräte- und Beraternetzwerk der IG Metall NRW
LDS NRW	Landesamt für Daten und Statistik NRW
MTV	Manteltarifvertrag
NRW	Nordrhein-Westfalen
RUB/IGM	Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum/ IG Metall
s.o.	siehe oben
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
s.u.	siehe unten
TBS NRW	Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.
TV BB	Tarifvertrag zur Beschäftigungsbrücke, 2000
TV Demografie	Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels, 2006 (Stahlindustrie)
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst, 2005
TVQ	Tarifvertrag zu Qualifizierung (allgemein)
TVQ Auto 5000	Qualifizierungstarifvertrag im Vertragssystem „Benchmark-Produktion >5000 x 5000<“, 2001
TVQ B-W	Tarifvertrag zur Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden, Südwürttemberg-Hohenzollern und Süd baden, 2001
TVQ Chemie	Tarifvertrag zur Qualifizierung im Chemietarifpaket 2003
TVQ NRW	Tarifvertrag zu Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie in NRW, 2006
TVQ Textil	Tarifvertrag zur Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie und der Bekleidungsindustrie, 2004
u.a.	unter anderem
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
vgl.	vergleiche
WeGebAU	„Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ – Förderprogramm der Agentur für Arbeit
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut in der Hans-Böckler-Stiftung
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Die Kurzstudie zielt darauf ab, aufbauend auf den bestehenden Ansätzen ein aktualisiertes Bild der tarifvertraglichen Regelungen zur Qualifizierung zu zeichnen und deren umsetzungsrelevante Merkmale sowie Chancen und mögliche Problembereiche für die Umsetzung von Qualifizierungstarifverträgen zu identifizieren. Im Fokus steht insbesondere der Tarifvertrag für Qualifizierung in NRW (TVQ NRW), der im Jahr 2006 zwischen IG Metall, Bezirk NRW, und dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen abgeschlossen wurde.

Konkret verfolgt die Kurzstudie folgende Zielsetzungen:

- Inhaltliche Kategorisierung und Vergleich tarifvertraglicher Regelungen zur Qualifizierung hinsichtlich ihrer inhaltlichen Komponenten und strukturellen Merkmale.
  Auf Grund der Vielfalt der tariflichen Qualifizierungsregelungen wurde für die Kurzstudie eine exemplarische Auswahl getroffen und der TVQ NRW anschließend in diesen Kontext eingeordnet.
- Eruierung erster praktischer Umsetzungserfahrungen des TVQ in NRW.
  Neben der erstmaligen Untersuchung eines aktuellen Umsetzungsstandes des TVQ NRW im Rahmen einer empirischen Erhebung liegt hier der Fokus auf den Umsetzungserfahrungen der betrieblichen Akteure und auf der Identifizierung fördernder bzw. hemmender Faktoren, die die Implementierung des TVQ NRW beeinflussen.
- Entwicklung von konkreten Handlungsansätzen für die Unterstützung der Umsetzung des TVQ NRW auf der Grundlage der Praxisanforderungen der Akteure in den Betrieben und an Hand der charakteristischen Merkmale des Vertrages.

Die Kurzstudie bildet auf dieser Grundlage darüber hinaus das Fundament zu einer wissenschaftlichen Begleitung der Umsetzung des TVQ in NRW.

1.2 Gliederung der Kurzstudie

Zu Beginn der Studie erfolgt ein knapper Problemaufriss, der die Bedeutung von beruflicher Qualifizierung und Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens für Unternehmen und Beschäftigte skizziert. Im Fokus stehen dabei Innovations-, Qualitäts- und Arbeitsplatzsicherungsüberlegungen im Kontext eines globalisierten Strukturwandels in der Arbeitswelt (Kapitel 2.1).

Daran schließt sich eine kurze Erläuterung zu den wesentlichen Aspekten qualitativer Tarifpolitik an. Diese Art der tariflichen Vereinbarungen stellt die Vertragsparteien vor die spezifischen Anforderungen eines vielschrittigen und kontinuierlichen Umsetzungsprozesses, die zu beleuchten für das Verständnis des TVQ NRW unabdingbar ist (Kapitel 2.2). Daran anknüpfend wird der TVQ NRW vorgestellt und in den regionalspezifischen Kontext von NRW eingebettet. Weiterhin erfolgt eine vergleichende Betrachtung ausgewählter tarifvertraglicher Regelungen zur Qualifizierung, die ebenfalls in Bezug zum TVQ NRW gesetzt werden (Kapitel 2.3).

Den Kern der Studie bildet die empirische Untersuchung mit quantitativem und qualitativem Anteil (Kapitel 3). Sie setzt sich aus einer umfassenden Betriebsräte-Umfrage per Fragebogen und ergänzenden leitfadengestützte Experteninterviews zusammen. Nach der Vorstellung des Untersuchungsdesigns werden die Ergebnisse der kombinierten Befragungen zu betrieblichem Qualifizierungsverhalten und Umsetzungsstand aufbereitet. Den Erfahrungen mit der Einführung von betrieblichen Strukturen und der Nutzung von Unterstützungsangeboten kommt hier eine besondere Bedeutung zu.

Zusammenfassend erfolgt danach die Diskussion der zentralen Ergebnisse und der identifizierten, die TVQ-Umsetzung fördernden bzw. hemmenden Faktoren (Kapitel 4).

Im abschließenden Kapitel 5 werden Handlungs- und Forschungsbedarfe abgeleitet, um die Umsetzung des TVQ NRW und damit die intendierte Innovationsfähigkeit der Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern.

2 Betriebliche Weiterbildung und Qualifizierungstarifverträge

In den veränderten Arbeitsstrukturen, die durch Entgrenzungs- und Subjektivierungsprozesse gekennzeichnet sind[1], entwickeln sich Weiterbildung und Qualifizierung zu Schlüsselfunktionen für die Sicherstellung von betrieblichen und gesellschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten. Auch Unternehmen profitieren von Beschäftigten, die sich auf einem kontinuierlich hohen Qualifikationsniveau bewegen, da auf diese Weise die Innovationsfähigkeit des Unternehmens unterstützt wird. Baethge[2] weist in diesem Kontext aus, dass der Flexibilität und Lernkompetenz der Beschäftigten in der heutigen Wissensgesellschaft eine besondere Bedeutung zukommt. Die Beschäftigten sollen durch Förderung und gezielte Nutzung dieser Eigenschaften in die Lage versetzt werden, an Prozessen lebenslangen Lernens teilhaben zu können. Der (kontinuierlichen) betrieblichen Förderung dieser Kompetenzen durch (Weiter-)Qualifizierung und lernförderliche Gestaltung der Arbeitsplätze kommt damit eine besondere Bedeutung zu.[3] Dies führt dazu, dass die Qualifizierungsthematik sich zunehmend zu einem wichtigen Aktionsfeld von Verbänden und kollektiven Akteuren entwickelt.[4] Entsprechend wird Qualifizierung auch zum Gegenstand von Tarifpolitik, was sich u.a. in der zunehmenden Etablierung von Qualifizierungstarifverträgen in unterschiedlichen Branchen äußert.

2.1 Relevanz beruflicher Weiterbildung für Unternehmen und Beschäftigte

Die gegenwärtig hohe – und für die Zukunft als steigend prognostizierte – Bedeutung beruflicher Weiterbildung wird sowohl von wissenschaftlicher Seite jeweils erneut bestätigt[5], als auch politisch immer wieder hervorgehoben.[6] Unternehmen und Beschäftigte sind von dieser Tendenz in gleicher Weise betroffen:

Die Wirtschaft sieht sich mit der Beschleunigung wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen vielen neuen Herausforderungen gegenübergestellt; unter anderem

- bewirkt globaler wirtschaftlicher Strukturwandel den Zwang zur Behauptung der eigenen Position auf zunehmend internationalisierten Märkten,
- erfordert rapider technologischer Wandel die kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der (auch innerbetrieblichen) Organisation und der Produkte im Sinne von Qualifizierung als immaterieller Ressource und
- bringen zunehmend veränderte Kundenerwartungen eine verstärkte Orientierung an individualisierten Produkten mit jeweils kundenspezifischen Merkmalen bei gleichzeitig hohem Qualitäts- und Preisdruck mit sich.

Um diese Herausforderungen zu meistern, sind neben den Unternehmen selbst die beschäftigten Personen und sämtliche mitbestimmungswichtigen Akteure gefordert.

Für die **Unternehmen** bedeuten die Herausforderungen, dass sie flexibel auf neue Gegebenheiten reagieren und sich gleichzeitig ständig auf dem aktuellsten Stand des technologischen und wirtschaftlichen Know-hows halten müssen.[7]

Allerdings zeigte die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch relativ gute konjunkturelle Lage, dass die in Deutschland tätigen Unternehmen diese Herausforderungen offenbar bewältigen können.[8] Um auch

1 Vgl. Egbringhoff 2003.
2 Baethge 2004.
3 Vgl. Baethge 2004.
4 Vgl. Elsholz/Dehnbostel 2002 sowie Bayer/Haag 2007, S. 5.
5 Vgl. Kuckulenz 2006, S. 2.
6 Vgl. Memorandum der Europäischen Union zum Lebenslangen Lernen 2000.
7 Vgl. Flüter-Hofmann/Jülicher 2000, S. 124.
8 Vgl. IGM 2007.

langfristig an diesen Wachstumsprozessen zu partizipieren, gewinnt Qualifizierung immer mehr an Bedeutung. Auslöser für die verstärkte Qualifizierungsnotwendigkeit sind u.a.

- die zunehmende Konkurrenz um gut ausgebildete Arbeitskräfte (insbesondere Fachpersonal) auf Grund der erhöhten Nachfrage (konjunktureller Aufschwung) und der geringen Aus- und Weiterbildungsquoten der letzten Jahre,[9]
- die durch den demografischen Wandel bedingte Änderung der Altersstruktur der Bevölkerung und entsprechend der Beschäftigten, die neue betriebliche Aktivitäten zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit – insbesondere auch der älter werdenden Beschäftigten – notwendig machen[10] und
- die Notwendigkeit zum Erhalt der eigenen Innovationsfähigkeit, um auch bei verkürzten Produktzyklen und erhöhtem – zum Teil internationalem – Konkurrenzdruck langfristig am Markt bestehen zu können.[11]

Für die **Beschäftigten** ergeben sich die Herausforderungen vor allem aus den Anforderungen des Arbeitsmarktes und der entsprechenden Notwendigkeit zum Erhalt der eigenen *Beschäftigungsfähigkeit*. Dabei stellt sich der Arbeitsmarkt sehr differenziert dar. Während er sich für Fachkräfte positiv entwickelt, ist die Situation für bestimmte Gruppen nach wie vor sehr angespannt. Hiervon besonders betroffen sind An- und Ungelernte, Geringqualifizierte und Ältere. Zusätzlich lassen sich Tendenzen einer Zunahme prekärer Beschäftigungsformen ablesen, die u.a. in Befristungen, Zeitarbeit, Niedriglohnsektoren etc. ihren Ausdruck finden.[12] Um auf einem solchen Arbeitsmarkt flexibel agieren zu können, resultiert für die Beschäftigten ein gesteigertes Interesse, die eigene Beschäftigungsfähigkeit aktiv sicherzustellen, indem die eigenen Qualifikationen – auch nach der Phase der Ausbildung – laufend aktuell gehalten und erweitert werden. Eine wichtige Funktion erfüllt hierbei zum einen die betriebliche Fortbildung, die vielfach vom Arbeitgeber aus verpflichtend ist, sobald es um die Anpassung an technische und organisatorische Veränderungen im Produktions- oder Unternehmensalltag geht. Zum anderen werden zur Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit auch über Betriebsabläufe hinausgehende Bildungsmaßnahmen notwendig, die neben aktuellem Fachwissen zunehmend auch weiche Faktoren wie den Erwerb sozialer Kompetenzen, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft vermitteln. Hierbei kann die Trennung zwischen betrieblicher, beruflicher und persönlicher Weiterbildung verschwimmen.

Der skizzierten gesteigerten Notwendigkeit zur Qualifizierung für Unternehmen und Beschäftigte steht – nach wie vor – eine ungleiche Verteilung der Zugänge zu betrieblicher Weiterbildung gegenüber, die bestimmte Zielgruppen benachteiligt, indem sie sie von Qualifizierung weitgehend ausschließt. Entsprechende Belege lassen sich in aktuellen empirischen Untersuchungen zur Beteiligung an betrieblicher und beruflicher Weiterbildung finden. Im Kern lässt sich sagen, dass Geringqualifizierte und Ältere besonders wenig an betrieblicher und beruflicher Weiterbildung teilnehmen. Bezogen auf bestimmte Branchen ist auch eine Benachteiligung von Frauen bei der betrieblichen Weiterbildung feststellbar.[13]

2.2 Verankerung von Qualifizierung in der Tarifpolitik

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Qualifizierungsthematik für Beschäftigte wurden in den letzten Jahren von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen vermehrt Aktivitäten in Form von Qualifizierungstarifverträgen und Betriebsvereinbarungen mit Qualifizierungsbezügen[14] unternommen. So sind seit den 1990er Jahren Weiterbildungstarifverträge mit unterschiedlicher Reichweite – hinsichtlich der Branchen, der beinhalteten Qualifizierungstypen und Rechte – zur Ermöglichung qualitativer Betriebspolitik zu Stande gekommen. Die Ursprünge reichen jedoch bis in die 1960er Jahre zurück.[15,16]

9 Vgl. Baethge u.a. 2007; BMBF 2006; Stichwort „Fachkräftemangel".
10 Vgl. Frerichs 2007; Friebe 2006.
11 Vgl. Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM 2007; Hofmann u.a. 2000.
12 Vgl. Dörre u.a. 2006, S. 9ff.
13 Vgl. exemplarisch Grünewald u.a. 2003; Kuckulenz 2006; Kuwan/Thebis 2005; Schmidt 2007; Weiß 2004, Werner 2006.
14 Vgl. Kohl 2000, S. 97ff. sowie Heidemann 2000, S. 107ff.
15 Vgl. Bahnmüller 2002, S. 38.
16 Eine Übersicht zu bestehenden Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen findet sich u.a. bei Fels u.a. 2001 sowie bei Bahnmüller 2002, S. 38ff.

Qualifizierungstarifverträge fallen in den Bereich der *qualitativen Tarifverträge* bzw. Tarifpolitik.[17] In qualitativen Tarifverträgen werden Sachverhalte geregelt, die sich nicht direkt auf die Vergütung beziehen, sondern Arbeitsbedingungen in Form von Prozessvorgaben regeln. Dies wird oftmals als mitgestaltende „betriebsnahe" Tarifpolitik bezeichnet und bringt eine Verlagerung von Regelungskompetenzen auf die Ebene des einzelnen Betriebs mit sich. Diese Tendenz wird nicht unkritisch gesehen, da hierdurch eine Schwächung von Tarifstandards befürchtet wird.[18] Qualitative Tarifverträge sind so strukturiert, dass bei der Umsetzung eine „Übersetzung" auf die jeweiligen betrieblichen Strukturen erforderlich ist, was eine Aushandlung der jeweils konkreten Bedingungen durch den einzelnen Betriebsrat erforderlich macht. Dies bedeutet, dass es zum einen in der Ausgestaltung Spielräume und damit auch Unsicherheiten gibt. Zum anderen sind die Betriebsräte aufgefordert, ein hohes Maß an betrieblicher Verantwortung zu übernehmen, die bisher größtenteils alleinige Aufgabe der Geschäftsführung war.

Darüber hinaus lassen sich die Qualifizierungstarifverträge zur Gruppe der prozessualen *Tarifverträge* zuordnen. Mit dieser Bezeichnung wird ein betriebsnaher Charakter der Verträge umschrieben, der eine schrittweise erfolgende Realisierung der tariflichen Inhalte und eine ständige Überprüfung und Neuplanung einmal getroffener Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene beinhaltet. Die prozessualen Tarifverträge legen daher „nur" einen Rahmen für die betriebliche Ausgestaltung fest und überlassen die konkrete Entwicklung von Umsetzungswegen den Verhandlungspartnern im Betrieb. Entsprechend fällt die Beurteilung der Qualität der Prozesse schwer, da keine allgemeinen Kriterien festgelegt bzw. keine standardisierten Vorgaben gegeben werden, anhand derer die Qualität der Umsetzung eindeutig zu messen wäre.[19,20] Zur erfolgreichen Realisierung dieser Tarifverträge sind die Kooperation beider Betriebsparteien und die kontinuierlich Anpassung an neue Rahmenbedingungen und betriebliche Gegebenheiten notwendig.

2.3 Charakterisierung ausgewählter Tarifverträge zur Qualifizierung

Empirische Untersuchungen zu Inhalten und Umsetzungspraxis tarifvertraglicher Regelungen zur Qualifizierung und zu ihren Auswirkungen auf die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten liegen bislang nur selektiv und zumeist räumlich begrenzt vor.[21] Übertragbarkeit und Vergleichsmöglichkeiten sind nur bedingt gegeben, denn unterschiedliche Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung sehr heterogen.

Um jedoch einen Überblick über den differenzierten Umgang mit den Thema Qualifizierung in der Tariflandschaft zu erhalten und den TVQ NRW in diesen Kontext einordnen zu können, werden an dieser Stelle verschiedene Tarifverträge zur Qualifizierung bzw. Tarifverträge mit integrierten Qualifizierungsvereinbarungen beispielhaft vorgestellt. Es handelt sich um sechs Abschlüsse aus unterschiedlichen Branchen, die jeweils ein besonderes Charakteristikum aufweisen. Vorgestellt werden im Folgenden:

17 Vgl. Ehlscheid/Urban 2007, S. 402.

18 Bispinck (2004) identifiziert einen Trend zur „Verbetrieblichung der Tarifpolitik", den er daran festmacht, dass Tarifpolitik sich zunehmend an einzelbetrieblichen Aspekten orientiert. Dies kann seinen Ausdruck z.B. in der Aussetzung tarifvertraglicher Regelungen in so genannten Härtefallregelungen finden. Dies ist beim „Pforzheimer Abkommen" so gegeben. Darüber hinaus findet diese Tendenz aber auch in qualitativen Tarifverträgen, zu denen auch Qualifizierungstarifverträge zählen, ihren Ausdruck, weil die Durchsetzung und damit das Inkrafttreten der Tarifverträge davon abhängt, wie gut es den Betriebsräten auf der einzelbetrieblichen Ebene gelingt, diese Tarifverträge gegenüber dem Arbeitgeber durchzusetzen und damit z.B. in Betriebsvereinbarungen zu fixieren. Gerade durch die konjunkturelle Situation (hohe Arbeitslosenquote, Konkurrenz- und Kostensenkungsdruck) sehen Ehlscheid/Urban aber die Position vieler Betriebsräte geschwächt, so dass die Gefahr besonders groß ist, dass tarifvertragliche Regelungen durch Nicht-Umsetzungen von Tarifverträgen zunehmend außer Kraft gesetzt werden, da Betriebsräte und Beschäftigte ihre Interessen nicht nachdrücklich genug gegenüber dem Management behaupten können (vgl. Ehlscheid/Urban 2007, S. 401).

19 Vgl. Bahnmüller 2005, S. 1.

20 Neben den Qualifizierungstarifverträgen stellt der Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels (TV Demografie 2006) ein Beispiel für prozessuale Tarifverträge dar. Er wurde am 21. September 2006 zwischen dem Arbeitgeberverband Stahl sowie der IG Metall, Bezirk NRW, abgeschlossen und betrifft alle Angestellten im Geltungsbereich des Manteltarifvertrags Stahl. Die Tarifvertragsparteien bezwecken, dass der demografische Wandel in der Eisen- und Stahlindustrie mittels dieses Vertrages genauer beobachtet und beeinflusst wird. Zentrale Elemente sind ähnlich dem TVQ NRW eine Strukturanalyse (Alter anstelle des Qualifizierungsbedarfs), abzuleitende Maßnahmen (analog zu den Qualifizierungsmaßahmen) und die Einrichtung eines „Fonds demografischer Wandel" (analog der Fondsmodelle einiger TVQ) (vgl. Kapitel 2.2.1). Auch dieser Vertrag ist so ausgelegt, dass seine Umsetzung über einen längeren Zeitraum, Schritt für Schritt in den einzelnen Betrieben erfolgen kann.

21 zum Beispiel von Bahnmüller u.a. 2004, 2006b für Baden-Württemberg, Busse/Heidemann 2005.

- die Verträge für die Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen (TVQ NRW; 2006) und in Baden-Württemberg (TVQ B-W; 2001) als „klassische" TVQ,
- der TVQ des Chemietarifpakets 2003 (bundesweiter Vertrag; TVQ Chemie; 2003) als integrierter TVQ,
- der Tarifvertrag zur Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie für Baden-Württemberg (TVQ Textil; 2004) als Beispiel zur Gestaltung über Fondsmodelle,
- der AUTO 5000 Qualifizierungsvertrag der Volkswagen AG als Teil des Vertragssystems „Benchmark-Produktion >5000 x 5000<" (TVQ Auto 5000; 2001) als Modellprojekt zur (fachgebundenen) Qualifizierung und
- der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD; 2005), dessen § 5 Qualifizierung als Beispiel für die direkte Einbindung der Qualifizierungsthematik in den Tarifvertrag dient.

Die Untersuchung erfolgt nach fünf Kriterien, an Hand derer die Qualifizierungstarifverträge einander gegenüber gestellt werden: Verbindlichkeit, Reichweite, Unterstützungsstrukturen, Ausgestaltung (inklusive Konfliktregelung) und Finanzierung.

Unterschiede ergeben sich vor allem hinsichtlich der *Verbindlichkeit*, das heißt, ob es sich um so genannte „Kann-Bestimmungen" handelt oder um „harte" Rechte der Beschäftigten. Während beispielsweise der Vertrag in der chemischen Industrie (TVQ Chemie 2003) freiwillige Beteiligungsformen der Unternehmen an Weiterbildungsaktivitäten für die Beschäftigten vorsieht[22], sieht der für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg abgeschlossene Tarifvertrag zur Qualifizierung (TVQ B-W 2001) demgegenüber ein direktes Recht der Beschäftigten auf ein Qualifizierungsgespräch vor, aus dem sich dann Weiterbildungsmaßnahmen ableiten. In NRW wurde im TVQ der Metall- und Elektroindustrie (2006) ein mittelbares Recht auf Qualifizierung eingeführt[23] (vgl. Kapitel 2.3). Eng mit der Verbindlichkeit ist die *Reichweite* eines Vertrages verbunden. Sie bezieht sich darauf, welche Qualifizierungsmaßnahmen unter den TVQ fallen, in welchem Umfang Qualifizierung stattfinden soll und wie der Bedarf festzustellen und umzusetzen ist.

Unterstützungsstrukturen bezeichnen zusätzliche Institutionen, Maßnahmen oder Absichten, die im Abschluss fixiert sind, um die Umsetzung zu erleichtern. Im Punkt *Ausgestaltung* wird überprüft, ob der Tarifvertrag sich an spezielle Zielgruppen richtet, besondere Abläufe oder Konfliktregelungsmechanismen einführt oder sonstige inhaltliche Auffälligkeiten aufweist. In der Frage der *Konfliktregelung* herrschen unterschiedliche Strategien vor: In Baden Württemberg wurde in der Metall- und Elektroindustrie hierzu die Lösung der Einrichtung einer gemeinsam vom Arbeitgeberverband und der IG Metall getragenen „Agentur Q" zur Unterstützung insbesondere kleiner und mittlerer Betriebe und als Streitschlichtungsstelle in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs gewählt. In NRW gibt es dagegen keine solche zentrale Anlaufstelle, die gleichermaßen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite repräsentiert, sondern die üblichen Wege über die paritätische Kommission und die tarifliche Einigungsstelle können gegangen werden.

Weitere Besonderheiten beziehen sich auf Fragen der *Finanzierung* von Qualifizierungsmaßnahmen. Grundlegend gibt es hier tarifvertragliche Modelle, die die Finanzierung auf der Ebene der Einzelbetriebe belassen. Dem gegenüber gibt es Tarifverträge, die die Einrichtung von Qualifizierungsfonds vorsehen. Zu nennen sind hier beispielsweise die Tariffonds in der Westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie (TVQ Textil) oder auch eine Fondslösung in der Land- und Forstwirtschaft.[24]

Der **Tarifvertrag zur Qualifizierung (TVQ NRW)** zwischen dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen und der IG Metall, Bezirk NRW, wurde am 22. April 2006 abgeschlossen.[25,26] Die Verbindlichkeit des Abschlusses ist vergleichsweise hoch. Die Arbeitgeber verpflichten sich, den Betriebsrat

22 Vgl. Busse/Heidemann 2005, S. 100.

23 Einschränkend ist hier anzumerken, dass dieses Recht sich lediglich realisieren lässt, sobald der jeweilige Betriebsrat dementsprechende Grundvereinbarungen auf betrieblicher Ebene mit der Unternehmensleitung ausgehandelt hat (gemeinsame Erhebung des Qualifizierungsbedarfes und Betriebsvereinbarungen).

24 Vgl. Bahnmüller 2002, S. 40.

25 Für diesen Tarifvertrag gilt der Geltungsbereich des Manteltarifvertrages bzw. in Betrieben, die das Entgeltrahmenabkommen betrieblich eingeführt haben, der Geltungsbereich des Entgeltrahmenabkommens. Ausgenommen sind die Auszubildenden (§ 1).

26 Zu den Hintergründen der Entstehung des TVQ NRW vgl. Wannöffel/Mattiesson 2006, S. 6.

neben den die Arbeitsplätze betreffenden Änderungen gemäß §§ 90ff Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) auch über den künftigen gesamtbetrieblichen Qualifikationsbedarf zu informieren und diesen mit dem Betriebsrat zu beraten (§ 3). Der Betriebsrat wird mit einem Vorschlagsrecht zu der daraus abgeleiteten Qualifizierungsplanung ausgestattet. Auf der individuellen Seite haben die Beschäftigten Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch, in dem der individuelle Qualifizierungsbedarf und daraus resultierende Maßnahmen festgestellt werden[27] (§ 4). Dieser Anspruch gründet auf der oben genannten gesamtbetrieblichen Qualifizierungsplanung, die vorher erfolgt sein muss, und stellt somit ein mittelbares Recht dar.[28] Mit diesem Recht geht zusätzlich die Pflicht der Beschäftigten einher, an den so vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen und das Erlernte im Betrieb anzuwenden (§ 6).

Die Reichweite des TVQ NRW erstreckt sich auf alle Beschäftigten (außer den Auszubildenden), die vom Manteltarifvertrag bzw. dem Entgeltrahmenabkommen (ERA) erfasst werden. Dabei wird unterschieden, ob es sich um eine betrieblich notwendige Qualifizierungsmaßnahme (darunter fallen Erhaltungs-, Anpassungs- und Umqualifizierung) oder um eine Entwicklungsqualifizierung handelt (§ 2). Es besteht eine Dokumentationspflicht von Seiten der Arbeitgeber über die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen (§ 5.1). Die persönliche berufliche Weiterbildung fällt nicht unter den TVQ NRW; sie wird jedoch prominent mit der Möglichkeit zur unbezahlten Freistellung benannt und in ihren Bedingungen geregelt (§ 8).

Zusätzliche Unterstützungsstrukturen zum TVQ NRW sind nicht festgeschrieben. Allerdings gibt es genaue Regelungen für den Konfliktfall (§§ 7; 8): Bei Uneinigkeiten hinsichtlich der betrieblich notwendigen Qualifizierung entscheidet die tarifliche Einigungsstelle, falls sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht einvernehmlich einigen können. Gleiches gilt für die Entwicklungsqualifizierung[29] und sogar für die persönliche berufliche Weiterbildung.[30] Als besondere Zielgruppe werden im TVQ NRW speziell ältere Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigte, Beschäftige mit Familienpflichten und an- bzw. ungelernte Beschäftigte genannt (§ 3.2).

Die Kosten der betrieblich notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen werden grundsätzlich vom Arbeitgeber getragen (§ 5.1). Bei der Entwicklungsqualifizierung soll der Arbeitnehmer einen Eigenanteil einbringen und 50 Prozent der benötigten Zeit der Qualifizierungsmaßnahme als unbezahlte Arbeitszeit zusteuern (§ 5.3).

Für die spätere Beurteilung und Bewertung der Umsetzungserfahrungen sind die regionalen Besonderheiten zu berücksichtigen, unter denen ein Vertrag zu Stande kommt. Kennzeichnend für Nordrhein-Westfalen (insbesondere gegenüber Baden-Württemberg, wo der vertragliche Vorreiter der TVQ abgeschlossen wurde; s.u.) sind folgende Aspekte:

- NRW ist stark mittelständisch geprägt. Besonders in der Metall- und Elektrobranche ist ein hoher Anteil kleiner und mittelgroßer Unternehmen (KMU) zu verzeichnen.[31] Zum einen kann daher davon ausgegangen werden, dass Unternehmen in NRW generell weniger ausgereifte Strukturen im Weiterbildungsbereich aufweisen, was sich u.a. im Fehlen hauptamtlichen Weiterbildungspersonals sowie einer geringer ausgeprägten Weiterbildungsbeteiligung bemerkbar macht.[32] Zum anderen verfügen viele Betriebe auf Grund ihrer Größe entweder über gar keine Interessenvertretung oder zumindest über keine freigestellten Betriebsräte. Dies hat zur Folge, dass Betriebsräte weniger zeitliche Ressourcen für die Bearbeitung tarifvertraglicher Themenstellungen zur Verfügung haben und entsprechend auf Prioritätensetzungen angewiesen sind. Die Untersuchungen von Bahnmüller/Fischbach zum TVQ B-W (2004, 2006a) legen nahe, dass zumeist Entgelttarifverträge als prioritär eingestuft werden oder Aufgaben im Zusammenhang mit Betriebssicherungsmaßnahmen.

27 Diese sind auch als Gruppengespräch möglich. Schwierigkeiten können sich allerdings ergeben, sobald das Gespräch mit weiteren laut dem TVQ NRW möglichen Inhalten wie Leistungsbeurteilung oder persönlichen Zielvereinbarungen gekoppelt wird. Eine neutrale Sicht auf die individuellen Qualifikationen wird in einem solchen Fall erschwert.

28 Vgl. unten: TVQ B-W.

29 Sobald der Arbeitnehmer mehr als zwei Jahre in einem Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten ist (§ 7 TVQ NRW).

30 Sofern eine Betriebsgröße von mehr als 200 Beschäftigten gegeben ist und der Beschäftigte eine Betriebszugehörigkeitszeit von mindestens fünf Jahren erreicht hat. Allerdings ist hier die Entscheidung einer Einigungsstelle nach § 24 MTV ausgeschlossen, sofern festgestellt wird, dass der Beschäftigte eine Tätigkeit im Betrieb ausübt, die im besonderen betrieblichen Interesse liegt und ein angemessener Ersatz auf dem Arbeitmarkt nicht rechtzeitig zu finden ist (analog TV BB/ ETV BB § 2 Nr. 5) (§ 8 TVQ NRW).

31 Vgl. LDS NRW 2007.

32 Vgl. Büchter/Christe 2000, S. 69ff.

- In NRW ist der Grad an Tarifgebundenheit bei den Metallunternehmen rückläufig. Dieser Trend zeichnet sich bundesweit ab, gilt aber besonders für NRW.[33] Von ca. 5000 Metallunternehmen in NRW sind nur etwa 2300 Unternehmen tarifgebunden. Bei den tarifgebundenen Unternehmen in NRW handelt es sich vielfach um KMU.[34]
- In der Metall- und Elektroindustrie in NRW existiert keine einheitliche Arbeitgeberverbandsstruktur. Der Arbeitgeberverband NRW, der als Vertragspartner für die Aushandlung von Tarifverträgen in NRW fungiert, besteht seinerseits aus ca. 50 einzelnen Arbeitgeberverbänden.[35] Abstimmungsprozesse sind nicht einfach zu organisieren, weil die Abstimmung mit den Mitgliedsverbänden notwendig ist, diese aber wiederum Entscheidungen mit ihren Mitgliedern rückkoppeln müssen.

Im folgenden Abschnitt wird der TVQ NRW mit seinem „Vorreitervertrag", dem TVQ B-W verglichen und deren Unterschiede herausgestellt. Danach werden die übrigen vier Beispiele vorgestellt. In Kapitel 2.4 findet anschließend eine Einschätzung und allgemeinere Bewertung aller vorgestellten Konzepte zur Gestaltung von TVQ statt.

Der Vorreitervertrag zum TVQ NRW wurde bereits im Juni 2001 abgeschlossen. Der **Tarifvertrag zur Qualifizierung (TVQ B-W)** für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg kam zwischen der IG Metall, Bezirk Baden-Württemberg, und dem Arbeitgeberverband Südwestmetall zu Stande. Der TVQ B-W umfasst als Vorbild des TVQ NRW die gleichen Inhalte[36] und weist eine ähnliche Struktur auf. Allerdings regelt er die Umstände und Bedingungen von Qualifizierung detaillierter. Verbindlichkeit und Reichweite des Vertrages sind somit ebenfalls als hoch einzustufen.

Der TVQ B-W unterscheidet sich insbesondere in den folgenden Punkten vom TVQ NRW:

- Die Beschäftigten haben einen direkten Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch mit dem Arbeitgeber. In diesem Gespräch wird gemeinsam durch die Gesprächspartner individuell für den Einzelnen festgestellt, ob ein Qualifizierungsbedarf besteht, und ggf. werden Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart (§ 3.1). Der Betriebsrat wird über beides informiert und berät jährlich mit dem Arbeitgeber über die Umsetzung (§ 3.2). Die jeweiligen rechtlichen Ansprüche und die Abfolge der Qualifizierungsplanung sind demnach anders geregelt als im TVQ NRW. Die Beschäftigten haben zwar einen direkten Anspruch auf ein Gespräch, jedoch nicht auf die Qualifizierung selbst, falls „kein Bedarf festgestellt" wird. Der „Bedarf" ist Verhandlungssache jedes einzelnen Beschäftigten.

  Diesem direkten Recht auf das Qualifizierungsgespräch steht im TVQ NRW das mittelbare Recht auf dieses Gespräch gegenüber (s.o.), das auf der durch Betriebsrat und Arbeitgeber abzuschließenden Betriebsvereinbarung gründet und entlang gesamtbetrieblicher Qualifizierungsplanung stattfindet. Da beides in Absprache mit dem Betriebsrat aufgestellt wird, ist dieser in NRW als strategischer Umsetzungsbeförderer von höherer Bedeutung als im TVQ B-W. Aus dem Gespräch des Einzelnen erwächst sodann in der Folge ein persönlicher Anspruch auf die betrieblich notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen.

  Bei dieser Form der direkten Beteiligung der Betriebsräte (aktive Teilnahme an der Gesamtqualifizierungsplanung des Betriebs und Abschluss einer Betriebsvereinbarung sowie ggf. Beratung und Unterstützung der Beschäftigten bei der persönlichen Bedarfsplanung vor dem Qualifizierungsgespräch und der Auswahl der Qualifizierungsmaßnahme) im TVQ NRW, die zwar auch einen nicht zu vernachlässigenden Mitbestimmungseffekt hat, kann folgender Aspekt problematisch werden:

  Dem Betriebsrat wird durch diese Regelungen im TVQ NRW in eine arbeitspolitisch bedeutsamere Rolle als ihren Kollegen in Baden-Württemberg zugeschrieben. Dadurch erhöhen sich die Regulierungsinhalte und Regulierungskompetenzen des Betriebsrates und damit einhergehend die Ansprüche, die an ihn herangetragen werden. Dies wiederum kann durch die gegebenen Rahmenbedingungen seiner Arbeit und

33 Vgl. www.gesamtmetall.de [April 2008].
34 Vgl. www.metallnrw.de. [April 2008].
35 Vgl. www.metallnrw.de [April 2008].
36 Qualifizierung im Sinne dieses Abschlusses sind Erhaltungsqualifizierung und Anpassungsqualifizierung, aber auch notwendige Umschulungen für gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgaben (entspricht der Entwicklungsqualifizierung des TVQ NRW) zählen dazu (§ 2 TVQ B-W). Persönliche Weiterbildung ist ebenfalls ausgeschlossen, wird jedoch gesondert in § 5 behandelt.

seiner Freistellungszeiten zu einer Aufgabenüberfrachtung führen und im schlechtesten Fall sogar zu einer – ungerechtfertigten – „Dauerversager"-Rolle[37], die ihm von der Belegschaft ggf. zugeschrieben würde, da er den gestiegenen Ansprüchen unter den o.g. Rahmenbedingungen nicht in vollem Umfang entsprechen kann. Bei der Vertragsgestaltung zum TVQ B-W verzichteten die IG Metall bewusst auf die Zuteilung der „Co-Mananger"-Rolle in der Weiterbildung an die Betriebsräte, da diese sich im vorherigen Vertragswerk bereits als ungenutzt erwiesen hatte.[38] An die Stelle des Co-Managers trat nun die Funktion als „Überwachungs-, Kontroll- und Reklamationsinstanz, die die Umsetzung der vor Ort vereinbarten Maßnahmen überwacht"[39], die durch starke Konfliktregelungsmechanismen unterstützt sind. Diese starke Konfliktregelung findet sich auch im TVQ NRW, es fehlen in ihm allerdings Regelungen zur fachlichen Unterstützung und zeitlichen Entlastung der Betriebsräte wie beispielsweise die Agentur Q (s. nächster Punkt). An dieser Stelle gilt es, die praktische Umsetzung des TVQ NRW näher zu betrachten, um die genauen Unterstützungsbedarfe der Tarifparteien zu eruieren.

- Als Unterstützungsstruktur wird gemeinsam von den Arbeitgebern und der Gewerkschaft eine Agentur zur Qualifizierungsbeförderung und –beratung eingerichtet (§ 6; Agentur Q). Die Agentur Q informiert Betriebe (insbesondere KMU) und Betriebsräte über Angebote, Durchführung und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen (§ 6) und übernimmt eine Schlichterrolle in Streitfällen. Zusätzlich soll die Agentur Q den Strukturwandel in der Metall- und Elektroindustrie beobachten und Handlungsvorschläge machen, um die Beschäftigungschancen der Arbeitnehmer nachhaltig zu fördern. Sie zertifiziert darüber hinaus Anbieter von Qualifizierungsangeboten.[40] Die Finanzierung dieser Einrichtung ist nicht im TVQ B-W fixiert, wird bisher jedoch zu gleichen Teilen von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite getragen.

  Die Agentur Q nimmt eine Beratungs- und Entlastungsfunktion für die Betriebsräte (und für die Unternehmen) ein. In den Verhandlungen in NRW ist für den dortigen TVQ keine solche Beratungsstelle zustande gekommen, so dass hier andere Möglichkeiten der fachlichen Unterstützung und zeitlichen Entlastung gefunden werden müssen.

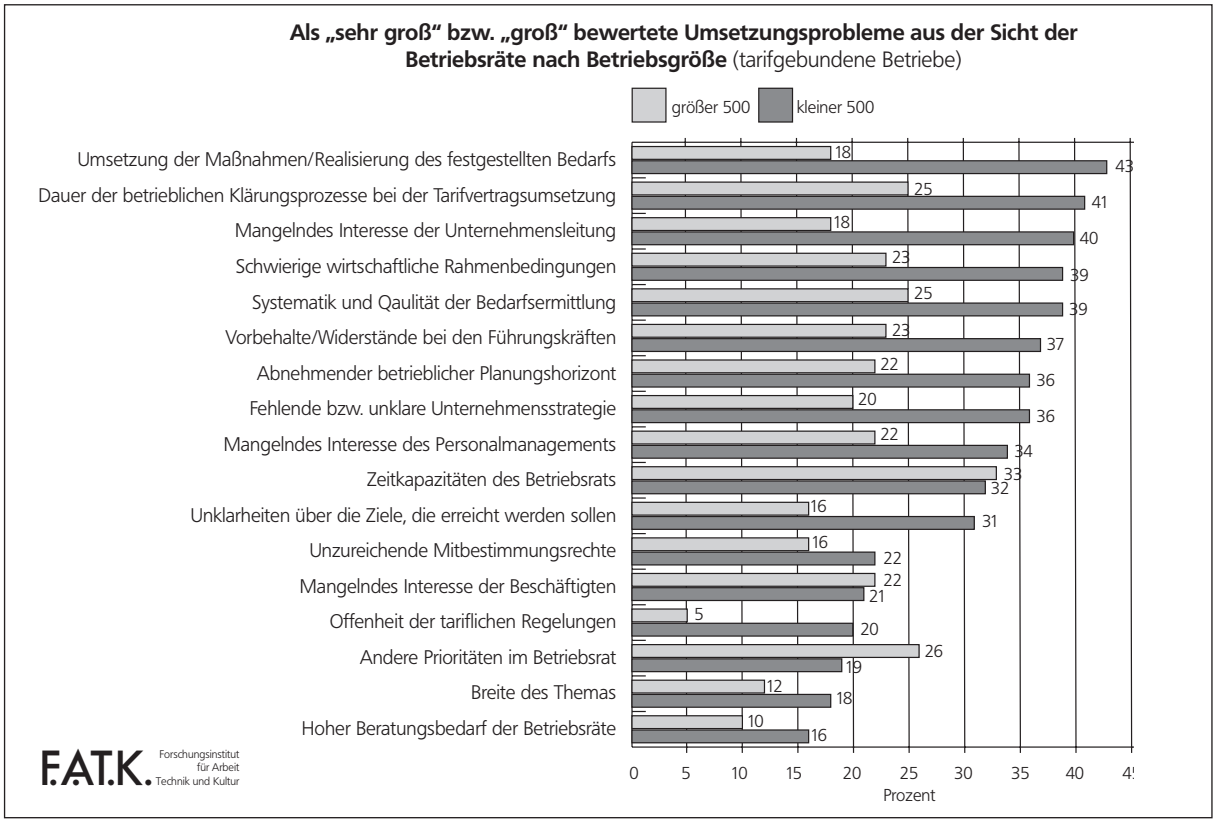
- Der TVQ B-W schafft für Beschäftigte mit mindestens fünf Jahren Betriebszugehörigkeit in einem Unternehmen mit mehr als 50 Vollzeitbeschäftigten einen Anspruch auf eine „einmalige, bis zu drei Jahren befristete Ausscheidungsvereinbarung mit gleichzeitiger Wiedereinstellungszusage" (§ 5.1) für die persönliche Weiterbildung (die allerdings im Grundsatz geeignet sein muss, um in dem freistellenden Betrieb weiterhin tätig zu sein). Dies stellt in den hier verglichenen TVQ eine Besonderheit dar.

Des Weiteren nennt der TVQ B-W als besondere Zielgruppe ältere Beschäftigte und Arbeitnehmer in Elternzeit und Kindererziehungszeit (§ 3.1) sowie an- oder ungelernte Arbeitnehmer und Beschäftigte in Fließband- bzw. Taktarbeit als besonders förderungswürdig (§ 3.6). Im Konfliktfall (§ 4) wird in größeren Betrieben eine paritätische Kommission gebildet und ein Vertreter der Agentur Q kann mit Stimmrecht bei Nichteinigung hinzugezogen werden. Die Kosten von Qualifizierungsmaßnahmen werden vom Arbeitgeber getragen (§ 3.4).

Detaillierte Untersuchungen zur Umsetzung des TVQ B-W finden sich bei Bahnmüller/Fischbach[41]. Die zentralen Umsetzungsprobleme werden in Abbildung 1 dargestellt.

37 Bahnmüller 2002, S. 41.
38 Vgl. Bahnmüller ebd.
39 ebd.
40 Vgl. www.agenturq.de, 2008.
41 Bahnmüller/Fischbach 2004; 2005; 2006a/b.

Abbildung 1: Umsetzungsprobleme des TVQ der Elektro- und Metallindustrie in Baden-Württemberg aus Sicht der Betriebsräte



Quelle: Bahnmüller/Fischbach 2005, S. 29.

Qualifizierung wird in vielen Betrieben und in den Tarifverhandlungen zu anderen Schwerpunkten als die des TVQ B-W oftmals nur als „Huckepackthema" gesehen. Dies bedeutet, dass der TVQ B-W mehr Wirkung entfalten kann, sobald er an andere Tarifverträge wie beispielsweise ERA inhaltlich angegliedert wird. Die Umsetzung von ERA bindet in Baden-Württemberg bereits viel Zeit und Energie der Betriebsräte.[42] Dies ist für den TVQ NRW ebenso zu bedenken und zu überprüfen.

Im Jahr 2003 schlossen die IG Bergbau, Chemie und Energie (IGBCE) mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. das Chemietarifpaket 2003 ab. Teil dieses bundesweit geltenden Paketes ist auch der **Tarifvertrag zur Qualifizierung (TVQ Chemie**, Teil III).[43] Die Verbindlichkeit des TVQ Chemie ist wesentlich geringer als die der zuvor besprochenen TVQ: „Qualifizierung [stellt] nach diesem Tarifvertrag ein Angebot dar, das von den Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarungen wahrgenommen und näher ausgestaltet werden *kann*" (§ 1, [eigene Herv.]). Zwar bezieht sich der TVQ Chemie auf alle Arten der Weiterbildung[44] – also auch auf die persönliche berufliche Weiterbildung – und hat damit eine hohe inhaltliche Reichweite. Er formuliert jedoch keine verbindlichen Vorgaben zu Häufigkeit und Dauer der Qualifizierung und eine Freistellung kommt grundsätzlich nur unter der Berücksichtigung der betrieblichen Belange in Frage (§§ 3.2, 3.7). Darüber hinaus spezifiziert der TVQ Chemie die Qualifizierungsplanung nur in geringem Maße. Sie verbleibt

42 Vgl. Bahnmüller/Fischbach 2004, S. 188.

43 Neben dem TVQ Chemie sind die Teile Entgeltregelung, "Zukunft durch Ausbildung" und eine Ergänzung des Manteltarifvertrages enthalten. Auszubildende sind vom TVQ Chemie ausgenommen. Der Geltungsbereich wird über den Manteltarifvertrag festgelegt.

44 „[...] alle betriebsbezogenen und individuellen beruflichen Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, mit Ausnahme arbeitsplatzbezogener Einweisungen oder Schulungen auf Grund gesetzlicher Verpflichtungen für Arbeitnehmer mit besonderer Funktion" (§ 2.1) gelten als Qualifizierung.

auf der Ebene der Kann-Bestimmungen[45]. Im Gegensatz zu den vorher beschriebenen Verträgen wird hier kein strukturelles Vorgehen bestimmt oder empfohlen.

Im TVQ Chemie sind zusätzliche Unterstützungsstrukturen vorgesehen. Die Tarifvertragsparteien verpflichten sich dazu, gemeinsam ein Beratungsangebot aufzubauen (unter Einbeziehung der Weiterbildungs-Stiftung (WBS)). Sie sorgen weiterhin für „regionale Kontakte zu einem Netzwerk aus bewährten Bildungseinrichtungen", die zumeist aus den eigenen Reihen stammen (§ 4). Hier könnte über ähnliche Lösungswege zum TVQ NRW nachgedacht werden, um die Betriebsräte zu entlasten (s.o.).

Bei der Ausgestaltung des TVQ Chemie fällt zunächst auf, dass er einen Bestandteil des Tarifpaketes darstellt. Dies kann einerseits als vorteilhaft angesehen werden, da Qualifizierung auf diese Weise direkt mit einem Entgeltabkommen gekoppelt wurde, was einen höheren Stellenwert und gesteigerten Bekanntheitsgrad bedingen kann. Nachteilig könnte andererseits sein, dass der prozessuale Charakter des TVQ Chemie in einem Tarifpaket leicht verschwinden kann und der TVQ bei nächsten Verhandlungen ebenfalls nichtig wird, ohne die Wirksamkeit der Entwicklungskomponente abzuwarten. Als besondere Zielgruppen benennt der TVQ Chemie ältere Arbeitnehmer, Beschäftigte in Wechselschicht sowie Arbeitnehmer nach und während der Elternzeit (§ 3.2). Zur Konfliktregelung werden keine Möglichkeiten vorgehalten, da kein „hartes" Recht auf Qualifizierungsteilnahme besteht, sondern dies den Betrieben überlassen wird.[46] Die Kostenübernahme soll ebenfalls von den Betriebsparteien individuell geregelt werden (§ 3.5).

Am 12. Oktober 2004 wurde der **Tarifvertrag zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung** der Beschäftigten der Textil- und Bekleidungsindustrie (**TVQ Textil**) zwischen IG Metall und dem Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e.V. Eschborn (stellvertretend für seine Mitgliedsverbände) abgeschlossen. Sein Geltungsbereich erstreckt sich über das Gebiet der alten Bundesländer einschließlich Berlin. Der TVQ Textil ist im Gegensatz zu den vorherigen Verträgen anders aufgebaut: Er bezieht sich nicht auf Regelungen, die in der Umsetzung Einzelpersonen und –maßnahmen betreffen, sondern greift auf ein *Fondsmodell* zurück, welches allgemein festzulegende Maßnahmen für alle Beschäftigten finanziell fördert.

Die Arbeitgeber verpflichten sich im TVQ Textil zur Zahlung eines jährlichen Bildungsbeitrags von 12,50 Euro pro Arbeitnehmer und Auszubildenden (6,25 Euro für Teilzeitbeschäftigte) an den eigens als Unterstützungsstruktur eingerichteten Verein zur Aus-, Fort- und Weiterbildung Aschaffenburg[47] (§ 4.2, 4.3). Zur Festlegung der förderwürdigen Maßnahmen und Zuschusszahlungen bilden je vier Vertreter der Tarifvertragsparteien gemeinsam eine paritätische Kommission. Daneben obliegt der Kommission die Festlegung der Förderbedingungen und (ggf.) die Auswahl der zu fördernden Personen (§ 3.4).

Die Verbindlichkeit und Reichweite dieses Vertrages sind vergleichsweise gering, obschon die Einzahlung in den Fonds verpflichtend festgelegt wurde. Fast alle Bestimmungsrechte werden der paritätischen Kommission übertragen und unterliegen damit erneut den – zum Teil auch personalspezifischen – Verhandlungen der Vertragsparteien. Der TVQ Textil lässt offen, welche Maßnahmen[48] oder Personen durch den Fonds gefördert und mit welchem Verfahren die geplanten Zuschüsse verteilt werden sollen. Er legt lediglich fest, dass das Vorschlagsrecht zur Verwendung der eingezahlten Gelder zur Hälfte jeder Vertragspartei zukommt. In der Praxis erfolgt dies relativ unkompliziert per Formular an den jeweiligen Verband bzw. die IG Metall.[49,50] Des Weiteren besteht *ausdrücklich kein* Rechtsanspruch auf die Förderung einer Qualifizierungsmaßnahe (§ 5.5). Ein Arbeitgeber kann die Freistellung für eine Maßnahme ablehnen, wenn im laufenden Jahr bereits zwei Prozent der Arbeitnehmer frei gestellt wurden (§ 6.2). Die Kosten der Qualifizierung werden von der paritätischen Kommission veranschlagt und bewertet.

45 In der Qualifizierungsplanung werden die vorhandenen Qualifikationen und der anstehende Bedarf ermittelt und es *können* entsprechende Ziele und Maßnahmen entwickelt werden (§ 3.1, eigene Herv.). Ein geeignetes Vorgehen für diese Planung soll im Betrieb gefunden werden, Mitarbeiter oder Gruppengespräche werden als Vorschlag genannt.

46 Lediglich bei vorhandenen Langzeitkonten oder für Qualifizierung reservierten Zeitkonten kann vom Arbeitnehmer eines Betriebes ohne Betriebsvereinbarung die Freistellung verlangt werden. Dies jedoch wiederum nur unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange (§ 3.7).

47 Der Verein zieht die Förderungspauschale ein, verwaltet die Zuschüsse und zahlt sie aus, zudem wird der anstehende Bildungsbeitrag durch Erhebungsbögen ermittelt. Detailliertere Zahlungsmodalitäten sind ebenfalls im Vertrag hinterlegt.

48 Vorrangig werden Bildungsmaßnahmen mit einer Dauer von bis zu einer Woche gefördert (§ 5.1).

49 Vgl. BIT 2008; Fries 2003.

50 Näheres zur praktischen Ausgestaltung findet sich bei Bahnmüller/Jentgens 2005; 2006.

Ein Sondermodell unter den TVQ stellt der **Qualifizierungstarifvertrag Auto 5000 (TVQ Auto 5000)** dar: Im August 2001 wurde zwischen der IG Metall, Bezirksleitung Hannover, und der AUTO 5000 GmbH[51] ein individuelles Verhandlungsergebnis für den Standort Wolfburg erzielt, das einen Qualifizierungstarifvertrag beinhaltet.[52] Die Qualifizierung der Mitarbeiter ist ein Hauptbestandteil des Konzeptes von AUTO 5000 mit dem arbeitmarktpolitischen Ziel, Arbeitslose für den ersten Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Dementsprechend ist die Verbindlichkeit des Vertrages sehr hoch. Den Beschäftigten werden drei Stunden pro Woche für individuelle Qualifizierungsmaßnahmen garantiert und sie erhalten einen persönlichen Entwicklungs- und Qualifizierungsplan (§ 3.3). Die Maßnahmen zielen in drei Phasen auf einen zertifizierten Lernerfolg als „Fachkraft Automobilbau"[53] und lehnen sich an die Notwendigkeiten der jeweils relevanten Arbeitsprozesse (§ 2) an, was die inhaltliche Reichweite des Vertrages einschränkt. Persönliche Weiterbildung erwähnt der TVQ Auto 5000 nicht. Neben der Erlangung des Zertifikats der Industrie- und Handelskammer Wolfsburg „Fachkraft Automobilbau", welches auf die Belegschaft zugeschnitten ist, sind in der AUTO 5000 GmbH die drei überfachlichen Qualifizierungsbereiche Kommunikationskompetenz, Problemlösekompetenz (beinhaltet die arbeitsnahe Prozessoptimierung im Team) und Kompetenzverbreitung (s.u.) teil des Lernkonzepts.[54] Das Unternehmen trägt alle Kosten der Qualifizierung (§ 2). Die Beschäftigten bringen in der dritten Phase die Hälfte der Qualifizierungszeit durch eigene Freizeit ein (§ 3.3).

Die Praxis der Umsetzung des TVQ Auto 5000 im Unternehmen wird unterschiedlich bewertet. Die wissenschaftliche Begleitforschung des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI) zum Projekt AUTO 5000 kommt zu dem Ergebnis, dass die Belegschaft der Qualifizierungspolitik des Unternehmens sowohl positiv als auch kritisch gegenüber steht.[55] Das Konzept als solches wird von den Beschäftigten befürwortet und als sinnvoll angesehen.[56] Inhaltliche Besonderheiten neben der garantierten Qualifizierungszeit für alle Beschäftigten sind das Instrument der Selbstschulung[57,58] und der Qualifizierungsbereich der Kompetenzverbreitung.[59,60]

Die konkrete Umsetzung im Betrieb weicht jedoch in Teilen vom ursprünglichen Konzept des TVQ Auto 5000 ab und wird dementsprechend von der Belegschaft auch kritisch gesehen.[61,62] Folgende Punkte sind nach Sanders[63] kritikbehaftet:

- Die Weiterbildungszeit: Im Gegensatz zur Kommunikationszeit (Zeit zur gegenseitigen Verständigung der Arbeitsteams und zur Prozessoptimierung innerhalb der drei Stunden der offiziellen Qualifizierungszeit) komme die Zeit für die „wirkliche" Weiterbildung – d.h. die Zeit der individuellen Weiterbildung – zu kurz. Weiterhin würde durch die Qualifizierungszeit die Arbeitszeit lediglich verlängert, sobald die echte Qualifizierung der Einarbeitungsphase abgeschlossen sei, da die Kommunikationszeiten vornehmlich dem Unternehmen und nicht den Beschäftigten zu Gute kämen.

51 Die AUTO 5000 GmbH ist eine Gesellschaft der Volkswagen AG und wurde 2001 gegründet, um die Beschäftigung am Standort Wolfsburg zu sichern. Ziel der Initiative ist es, 5000 (vormals arbeitlose) Arbeitnehmer mit damals 5000 DM Bruttogehalt einzustellen. Durch neue Wege in der Fertigung und innovative Qualifizierungskonzepte soll AUTO 5000 beweisen, dass in Deutschland innerhalb der Automobilbranche wettbewerbsfähig und rentabel gearbeitet werden könne.

52 Neben dem Qualifizierungstarifvertrag sind ein Projekttarifvertrag, ein Tarifvertrag über die Bildung eines gemeinsamen Betriebsrates und ein Mitbestimmungsvertrag im Vertragssystem „Benchmark-Produktion >5000 x 5000<" enthalten.

53 Der Vertrag unterscheidet zwischen drei Qualifizierungsschritten: einer Vorbereitungsphase zum Erhalt der „allgemeinen Industrietauglichkeit", einer Anlaufphase zur Erlangung der „allgemeinen Automobiltauglichkeit" innerhalb eines auf sechs Monate befristeten Arbeitsvertrages und (nach positiver Eignung) die Phase der fortlaufenden Qualifizierung in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis (§ 3).

54 Vgl. Sanders 2006, S. 83.

55 Vgl. ebd., S. 79ff; Schumann u.a. 2006.

56 Sanders 2006, S. 84.

57 Die Beschäftigten werden selbst zu Lehrenden und unterrichten sich gegenseitig in Kurzschulungen (ca. 1,5 Stunden) zu betriebsaktuellen Themen.

58 Sanders 2006, S. 79.

59 Für die Beschäftigten besteht hier die Möglichkeit zum Erwerb von Zusatzqualifikationen, um die sie sich bewerben können, und zum Kennenlernen anderer Arbeitsbereiche. Dies schafft persönliche Abwechselung und flexible Einsetzbarkeit der Arbeitskräfte. Allerdings hängt die Teilnahme an dieser Qualifizierungsform vom individuellen Interesse des einzelnen Beschäftigten ab. Die Motivation dazu ist auch hier nicht in jedem Fall gegeben.

60 Sanders 2006, S. 85.

61 Dabei zeichnen sich unterschiedliche Tendenzen ab, je nachdem, wie aktiv der einzelne Befragte an den Qualifizierungsangeboten partizipiert: Je höher die Teilnahme an den angebotenen Qualifizierungsaktivitäten desto positiver wird die Umsetzung des Qualifizierungskonzepts von AUTO 5000 angesehen (Sanders 2006, S. 86f.).

62 Vgl. Sanders 2006, S. 84ff.

63 ebd. 2006, S. 79ff.

- Es existierten zu wenig passende Qualifizierungsangebote, nachdem die Einarbeitungsphase, in der die Angebote als adäquat und sinnvoll eingeschätzt werden, abgeschlossen ist. Dies verringere die Teilnahmebereitschaft und Akzeptanz der Belegschaft für die Qualifizierungsangebote.
- Der persönliche Nutzen der drei Stunden Qualifizierungszeit sei oft unklar, insbesondere nach der Einarbeitungsphase. Es gehe zu sehr um die Prozessoptimierung, die in erster Linie dem Unternehmen zu Gute kommt.
- Das angebotene zusätzliche IHK-Zertifikat sei auf dem freien Arbeitsmarkt nicht unbedingt verwertbar (bei internen Bewerbungen findet es jedoch Berücksichtigung), so dass es nur bedingt Nutzen für die Beschäftigten entfalte.

Abschließend wird der TVQ Auto 5000 als sinnvoll und durchaus praktikabel angesehen. Er schafft die Sicherheit und Möglichkeit einer regelmäßigen gleichberechtigten Qualifizierung aller Beschäftigten. Allerdings wird das Konzept nicht voll ausgenutzt. Die Verknüpfung von Arbeiten und Lernen könnte insgesamt mehr Vorteile bringen.[64] Die Nutzung des betriebseinheitlichen TVQ erfolgt stärker, sobald die Beschäftigten auch persönlichen Nutzen erfahren und nicht nur „für das Unternehmen" Prozesse optimieren. Die Mitsprachemöglichkeiten, die in diesem Fall oftmals durch die Unternehmensleitung angeführt werden, haben wenig Argumentationskraft, um die Bereitschaft, die Qualifizierungszeiten aktiv zu nutzen, zu steigern. Der TVQ Auto 5000 bietet gute Ansatzpunkte, die durch seine Unternehmensspezifizierung jedoch nur bedingt auf die Gestaltung anderer TVQ übertragbar sind.

Als Beispiel für die Integration von Qualifizierungsfragen soll an dieser Stelle der **Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)** dienen. Die Bestimmungen zur **Qualifizierung** im öffentlichen Dienst werden in § 5 des Tarifvertrages von 2005 aufgeführt, der zwischen den kommunalen Arbeitgebern und Ver.di abgeschlossen wurde (TVöD 2005).

In § 5 des TVöD werden die hohe Bedeutung und das gemeinsame Interesse von beiden Vertragsparteien an einem hohen Qualifikationsniveau herausgestellt. Dennoch existiert explizit kein garantiertes Recht[65] auf Qualifizierung, wohl aber der Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch (ohne bindende Folgemaßnahmen). Dies bedingt eine mittelbare Verbindlichkeit der Vereinbarung. Inhaltlich werden Erhaltungsqualifizierung, Fort- und Weiterbildung (analog zur Entwicklungsqualifizierung im TVQ NRW), Umschulung sowie die Wiedereinstellungsqualifizierung vom Vertrag erfasst (§ 5.3). Die Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen werden grundsätzlich vom Arbeitgeber getragen (§ 5.5). Über eine Betriebsvereinbarung kann ggf. ein Eigenbeitrag der Beschäftigten festgelegt werden.

Eine allgemeine vergleichende Übersicht zu den vorgestellten tariflichen Regelungen zur Qualifizierung findet sich in Tabelle 2 im Anhang.

2.4 Zwischenfazit

Qualifizierungstarifverträge, wie sie zum Beispiel in Baden-Württemberg und NRW vorliegen, repräsentieren auf Grund ihrer Struktur als qualitative, prozessuale Tarifverträge eine neue Form von Tarifpolitik, die als betriebsnahe Tarifpolitik bezeichnet wird. Diese bedeutet, dass nunmehr keine direkt messbaren und damit eins zu eins umsetzbaren Vorgaben festgeschrieben werden, sondern dass die TVQ qualitative Aspekte regeln, indem Rahmenbedingungen zu Prozessen beschrieben werden. Dies bringt zweierlei Auswirkungen mit sich:

- Zum einen, dass die Betriebsparteien auf der Ebene ihrer einzelnen Betriebe nun für die Ausgestaltung dieser Tarifverträge Sorge tragen müssen. Dem Engagement der Betriebsräte, dem Rückhalt durch die Beschäftigten bei der Einforderung der Tarifrechte und der beiderseits interessierten Kooperation von Betriebsrat und Arbeitgeber bzw. der Personalentwicklung kommt damit eine wachsende Bedeutung

64 Sanders 2006, S. 84/85.

65 „[...] stellt Qualifizierung nach diesem Tarifvertrag ein *Angebot* dar, aus dem für die Beschäftigten kein individueller Anspruch außer nach Absatz 4 abgeleitet, aber das durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann." (§ 5(2)1 TVöD, eigene Herv.)

zu. Dies kann sowohl als Chance genutzt werden, als auch zu Stillstand durch „scheiternde" betriebliche Verhandlungen führen.

Weiterhin müssen die prozessualen Tarifverträge in ihrer Umsetzung kontinuierlich auf einem aktuellen Stand gehalten werden, da die zeitliche Entwicklungskomponente zu berücksichtigen ist. Mit der Zeit verändert sich die Ausgangssituation wie beispielsweise der Qualifizierungsstand oder das Alter der Beschäftigten, so dass in regelmäßigen Abständen eine erneute Überprüfung und Bewertung der aktuellen betrieblichen Ist-Situation erfolgen muss.

- Zum anderen hat diese neue Form der Tarifpolitik zur Folge, dass „Übersetzungsprozesse" erfolgen müssen, das heißt, dass Vorgaben auf die Besonderheiten des einzelnen Betriebs angepasst werden müssen. Hier bietet sich viel Freiraum, was jedoch auch Unsicherheiten mit sich bringt.

Die oben beschriebenen tariflichen Vereinbarungen zur Qualifizierung bieten eine dementsprechende Bandbreite an qualitativen Festlegungen, rechtlicher Verbindlichkeit und unterschiedlicher Detailschärfe. Sie repräsentieren jeder für sich eine eigene Lösungsform für den Umgang mit Qualifizierung.

Der Stellenwert von Qualifizierung wird in den sechs untersuchten Verträgen jeweils als hoch und unverzichtbar für Beschäftigte und Unternehmen angesehen. Die beiden „klassischen" flächigen TVQ (TVQ NRW, TVQ B-W) weisen die höchste Detailschärfe und Verbindlichkeit auf, wobei nur eine der beiden eine Unterstützungsstruktur vorsieht. Der standort- und betriebsgebundene TVQ Auto 5000, der ebenfalls eine hohe Verbindlichkeit aufweist, ist dagegen als Sondermodell sehr spezifisch gehalten und auf die Belange des auf Aus- und Weiterbildung setzenden Unternehmens ausgerichtet. Ziel ist die Qualifizierung für einen bestimmten Beruf und keine weitere Weiterbildung.

Trotz des unbestritten hohen Stellenwertes von Qualifizierung ist die Verbindlichkeit der übrigen drei Flächenverträge (TVQ Chemie, TVQ Textil, § 5 TVöD) gering und oft als „Angebot" an die Betriebsparteien formuliert. Der TVQ Chemie überlässt es weitestgehend den Verhandlungspartnern im Betrieb, wie Qualifizierung, deren Umsetzung und Finanzierung aussehen soll. Allerdings umfasst der TVQ Chemie als einziger auch die persönliche Weiterbildung. Rechte und Prozesse können erst über eine Betriebsvereinbarung Bindung erlangen. Mit dem Fondsmodell realisiert der TVQ Textil einen gemeinsamen Finanztopf und die gemeinsame Verwaltung dessen durch beide Vertragsparteien. Auf diese Weise entsteht kein direkter Anspruch der Beschäftigten auf Qualifizierungsmaßnahmen, aber es wird sichergestellt, dass Weiterbildung auch für Beschäftigte aus finanzschwächeren Betrieben möglich wird. Über das paritätische Vorschlagsrecht und die gemeinsame Entscheidung, welche Qualifizierungsmaßnahmen förderwürdig sind, erhalten alle Beschäftigten die gleiche Möglichkeit zur Qualifizierung. Allerdings wird diese dadurch eingeschränkt, dass der Arbeitgeber eine Weiterbildung ablehnen kann, sobald bereits zwei Prozent seiner Beschäftigten im laufenden Jahr an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Der im § 5 des TVöD integrierte Qualifizierungsaspekt sichert den Beschäftigten ein jährliches Qualifizierungsgespräch, überlässt aber die daraus folgenden Konsequenzen den jeweiligen Betrieben. Einen Rechtsanspruch auf Qualifizierung begründet er nicht.

Aus der Heterogenität der unterschiedlichen tariflichen Vereinbarungen lässt sich ebenfalls ersehen, wie vielfältig sich qualitative Tarifpolitik ausgestaltet. Neben den gestiegenen Anforderungen an die Arbeit der Betriebsparteien zur erfolgreichen Umsetzung der Qualifizierungsverträge lassen sich folgende „weiche" Aspekte der TVQ positiv hervorheben:

- Erste bzw. verstärkte Sensibilisierung für das Thema Weiterbildung bei den betrieblichen Akteuren und Beschäftigten sowie Stärkung von Motivation und Engagement auf diesem Gebiet (durch alle vorgestellten TVQ).
- Verstärkter Einbezug der Beschäftigten in das betriebliche Planungsgeschehen (zu erkennen im TVQ NRW, TVQ B-W, TVQ Chemie und TVöD), teilweise auch erhöhte Artikulations- und Partizipationschancen der Beschäftigten.
- Intensivierung von Bedarfsermittlung und Prozessgestaltung, da sich langfristig durch die Regelmäßigkeit der Ausführung Routine einstellt (zu erkennen im TVQ NRW, TVQ B-W, TVQ Textil und TVQ Auto 5000).

- Stärkung von Angebot und Nachfrage nach Qualifizierung – besonders auch bezogen auf die Möglichkeit, Freistellungen für persönliche Weiterbildungen zu bekommen (zu erkennen im TVQ NRW, TVQ B-W und TVQ Chemie).
- Abbau sozialer Selektivität bei Weiterbildungszugängen durch verstärkte Berücksichtigung bislang benachteiligter Personengruppen (zu erkennen im TVQ NRW, TVQ B-W, TVQ Chemie und TVQ Auto 5000).[66]

In der Aufarbeitung tarifvertraglicher Regelungen zur Qualifizierung konnte gezeigt werden, dass der TVQ NRW im Kontext verschiedenster Qualifizierungstarifverträge mit zum Teil sehr unterschiedlichen Regelungen steht. Seine ganz eigene Ausgestaltung nimmt er als prozessualer Tarifvertrag erst auf der Ebene der einzelnen Betriebe an. Mit der nachfolgend dargestellten empirischen Untersuchung soll gezeigt werden, welches Bild sich in der betrieblichen Praxis zeichnet.

Forschungsergebnisse von Studien zur Umsetzung von TVQ zeigen, dass es zum Teil erhebliche Abweichungen zwischen den konzeptionellen Modellen der TVQ und ihrer praktischen Ausgestaltung auf der betrieblichen Ebene gibt (vgl Kapitel 2.3). Beispielsweise wird in einer Studie des SOFI zu Auto 5000[67] deutlich, dass das Problempotenzial in einer Verfügbarkeit passgenauer Weiterbildungsangebote liegt. Der sinnvolle Einsatz der festgeschriebenen Qualifizierungszeiten muss auch dann gewährleistet sein, wenn das Ziel der Erlangung des IHK-Zertifikats „Fachkraft Automobilbau" erreicht ist, um eine kontinuierliche Weiterbildungsperspektive für beide Seite – Beschäftigte und Betrieb – zu ermöglichen. Deutlich wird hier, dass es einen Motivationsknick bzw. ein Vakuum in der Qualifizierungszielsetzung für die Beschäftigten gibt, sobald das erste Weiterbildungsziel erreicht wurde und keine adäquaten weiteren Angebote mit neuen bzw. individuellen Qualifizierungsanreizen bestehen. Falls diese Zielsetzung fehlt, erfolgt der Qualifizierungszeiteinsatz vorwiegend zugunsten des Betriebs, was zu Akzeptanzproblemen festgelegter und zum Teil auch durch Freizeit mitfinanzierter Qualifizierungszeiten führt.

Der TVQ NRW ist, ebenso wie der TVQ B-W, in seiner Konzeption individueller auf die Beschäftigten ausgerichtet als der TVQ Auto 5000. Dies hat einerseits den Vorteil, dass Qualifizierungszeiten spezifischer auf Bedarfe (u.a. durch das Recht auf individuelle Qualifizierungsgespräche) zugeschnitten sind. Andererseits erfordern diese Regelungen von den Betriebsräten die Rolle eines „Weiterbildungs-Co-Managers", der sich um die Qualifizierung in den einzelnen Betrieben aktiv mit kümmert. Dadurch vergrößern sich im Allgemeinen die Hürden für die Umsetzung des TVQ NRW, da erheblicher Anspruch an die zeitlichen Ressourcen und Fachkenntnissen der Betriebsräte gestellt wird. Dies wurde – wie die Arbeiten von Bahnmüller (2004, sowie Bahnmüller/Fischbach 2005) zeigen – bereits im Vorhinein für den TVQ B-W als zentrale Hürde identifiziert und dort durch die Einrichtung der fachlich und für beide Tarifparteien gleichermaßen arbeitenden Agentur Q umgangen. Für die Umsetzung des TVQ NRW bedeutet dies, dass in NRW entsprechende Unterstützungsstrukturen für die Betriebsräte gefunden werden müssen, um sie zur Umsetzung des TVQ NRW zu befähigen und sie soweit als möglich zu entlasten (vgl. hierzu Kapitel 3.2.5 und 5).

66 Vgl. auch Beyer/Haag 2007.
67 Sanders 2006; Schumann u.a. 2006b.

3 Betriebsrätebefragung zum Umsetzungsstand des TVQ NRW

Den Kern der Studie bildet der zweite Schritt, in dem eine empirische quantitative und qualitative Befragung von Betriebsräten zum Umsetzungsstand des TVQ NRW vorgenommen wird. Die Kerndaten der anonymisiert ausgewerteten Betriebsrätebefragung werden im Folgenden vorgestellt, wobei mit der Erläuterung des Untersuchungsdesigns begonnen wird (Kapitel 3.1). In Kapitel 3.2 werden anschließend die Ergebnisse der quantitativen Befragung präsentiert, die mit den Ergebnissen der vertiefenden Interviews (qualitativer Untersuchungsteil) untermauert werden. Es wird Auskunft über das betriebliche Qualifizierungsverhalten (Kapitel 3.2.1) und über den Umsetzungsstand (Kapitel 3.2.2) gegeben. Die unterschiedlichen Umsetzungsstrategien der Betriebe werden in Kapitel 3.2.3 und die Einschätzung zur Einführung von Umsetzungsstrukturen und -prozessen in Kapitel 3.2.4 aufgezeigt. Kapitel 3.2.5 erläutert die identifizierten zentralen Einflussfaktoren, die die TVQ-Umsetzung begünstigen oder hemmen.

3.1 Design der empirischen Untersuchung

Die **quantitative Befragung** basiert auf einem fünfseitigen Fragebogen[68], der an 1120 Betriebsräte der Metall- und Elektroindustrie in NRW[69] versandt wurde. Von den insgesamt rund 5500 Betrieben der Branche in NRW[70] wurden damit über 20 Prozent in die Befragung einbezogen. Die Auswahl der befragten Betriebsräte erfolgte zufällig. Die Befragung fand im Zeitraum von Januar bis März 2008 statt. 150 Fragebögen wurden zurückgesendet (Rücklaufquote 13,3 Prozent). Der Rücklauf ermöglicht es, in dieser Kurzstudie Tendenzen für die Umsetzung des TVQ NRW abzuschätzen, erste Aussage zu fördernden und hemmenden Faktoren zu treffen und Ansätze für notwendige unterstützende Maßnahmen zu benennen. Es besteht weiterer Forschungsbedarf – insbesondere auf Seiten der Arbeitgeber bzw. der Personalverantwortlichen und der Beschäftigten, um die in den folgenden Kapiteln getroffen Aussagen um die Sichtweise der weiteren relevanten Partner der TVQ-Umsetzung in NRW zu ergänzen.

Der Fragebogen umfasste die Themenkomplexe „Weiterbildungsverhalten und Betriebsratsstruktur" und „Umsetzung des TVQ NRW" sowie eine Erhebung von Strukturdaten der Betriebe. Die Strukturmerkmale der antwortenden Grundgesamtheit des Fragebogens werden zu Anfang des Kapitel 3.2 beschrieben.

Im ersten Fragenblock wurde der aktuelle Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten in den Betrieben abgefragt und um eine Einschätzung zur Einstellung von Management, Beschäftigten und Betriebsrat zum Qualifizierungsthema gebeten. Ergänzt wurde dies durch Fragen zur Qualifizierungsplanung, -verantwortlichkeit und -organisationsform. Zwei weitere Fragen sollten Aufschluss über die personelle Situation und die Arbeitsauslastung des Betriebsrates geben, um mögliche Hinweise auf zeitliche Engpässe zur TVQ-Bearbeitung bzw. höherrangige Themen zu erhalten.

Im zweiten Fragenblock „Umsetzung des TVQ NRW" wurde um Angaben zur Tarifgebundenheit, zum persönlichen Informationsstand zum TVQ NRW und seinem Umsetzungsstand im Betrieb gebeten. Auf diese Weise konnte eine erste quantitative Einschätzung der Verbreitung und Anwendung des TVQ NRW vorgenommen werden. Den qualitativen Aspekten dieser Einschätzung wurde zum einen in den Interviews (s.u.) Rechnung getragen. Zum andern erfassten vier qualitativ ausgerichtete Fragen dieses Fragenblocks den Stand der strukturellen und praktischen TVQ-Einführung sowie die Nutzung von und den Wunsch nach Unterstützungsstrukturen.

Zur inhaltlichen Vertiefung der Ergebnisse der Fragebogenbefragung wurden 18 **qualitative Interviews** mit insgesamt 21 Ansprechpartnern[71] im Zeitraum Januar bis März 2008 mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern durchgeführt. Betriebliche Ansprechpartner für die vertiefenden Interviews wurden auf der Grundlage

68 Versandt wurde der Fragebogen in postalischer Form. Die Nachfassaktion erfolgte als elektronische Erinnerung per e-Mail.
69 Die IG Metall, Bezirk NRW, unterstützte diese Studie freundlicherweise u.a. durch den Versand der Fragebögen.
70 Vgl. www.lds.nrw.de [Juli 2008]; Bezugsjahr 2006
71 An den persönlichen Gesprächen nahmen zum Teil mehrere Mitglieder des Betriebsrats teil.

der quantitativen Befragung akquiriert, indem den Befragten die Möglichkeit gegeben wurde, ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der vertiefenden Befragung zu signalisieren. Insgesamt erklärten sich auf diesem Wege Betriebsräte aus 48 Betrieben zur Teilnahme an den Interviews bereit, von denen 16 zufällig ausgewählt wurden. Entsprechend wurden 19 Betriebsräte persönlich in 16 Interviews befragt. Die zugehörigen Betriebsstandorte befinden sich flächendeckend in NRW. Des Weiteren wurden im Rahmen von zwei Expertengesprächen mit jeweils einem Ansprechpartner der IG Metall Informationen über Hintergründe und Entstehung des TVQ NRW eingeholt.

Die Interviews orientierten sich methodisch am Ansatz des Experteninterviews nach Meuser/Nagel[72]. Entsprechend erfolgten sie als leitfadengestützte Befragung mit hohem narrativem Anteil, um den Befragten möglichst offene Antworten zu ermöglichen.

Circa ein Drittel der Interviews wurde in Form von persönlichen Gesprächen vor Ort geführt. Die weiteren zwei Drittel erfolgten als telefonische Interviews mit Terminvereinbarung. In der Regel betrug die Dauer der Interviews zwischen 30 und 60 Minuten. Auf folgende Themenkomplexe wurde in den Interviews ein besonderer Bezug genommen:

1. Betrieblicher Hintergrund (Betriebsstruktur, jüngste Entwicklungen).
2. Bisherige Weiterbildungspraxis des Betriebs.
3. Tarifvertragliche Hintergründe und Stand der TVQ-Umsetzung in NRW.
4. Wunsch/ Bedarf an Support-Strukturen für die TVQ-Umsetzung in NRW seitens der Betriebsräte.

Nachfolgend werden die im Rahmen der **qualitativen** Interviews befragten Betriebe noch einmal strukturell charakterisiert, um eine bessere Einordnung der Aussagen der Betriebsräte zu ermöglichen: Durch die zufällige Auswahl der persönlich Befragten liegen die Schwerpunkte bei den Betriebsgrößen bei kleineren Betrieben mit 200 und 350 Beschäftigten sowie Großbetrieben mit über 1000 bis 1500 Beschäftigten. Andere Betriebsgrößenklassen waren vereinzelt vertreten. Auch wurde darauf geachtet, dass sowohl Betriebsräte aus Konzernen als auch aus inhabergeführten Betrieben in der vertiefenden Befragung repräsentiert waren. 15 von 16 der befragten Betriebe sind tarifgebunden, wobei einer der Betriebsräte angibt, dass die Tarifbindung seines Betriebs in Form eines Anerkennungstarifvertrags bestehe. Zur wirtschaftlichen Situation berichten drei Betriebsräte, dass ihr Betrieb gegenwärtig konkrete Insolvenzerfahrungen mache bzw. in der jüngsten Vergangenheit gemacht habe. Von wirtschaftlichen Schwierigkeiten und „Druck" sprechen fünf Betriebsräte. Nur zwei geben explizit an, die wirtschaftliche Lage ihres Betriebs sei gut. Weiterhin wird in zwei Betrieben das „Pforzheimer Modell"[73] angewendet (Interview 8, Interview 10)[74], was zur Folge hat, dass hier weder eine TVQ- noch eine ERA-Umsetzung erfolgt. Ein Betrieb fiel in der Vergangenheit ebenfalls unter dieses Modell (2005-2008), konnte jedoch mittlerweile ERA und den TVQ NRW umsetzen.

Ein einheitlicher Umsetzungsstand zeichnet sich in den befragten Betrieben nicht ab. Es wird deutlich, dass der Stand der Umsetzung und die Begründungen für den erreichten Stand sehr heterogen sind. Vielfach wirken individuelle Einzelfaktoren der Betriebe auf die Umsetzungsstände des TVQ NRW, wie auch in den Kapiteln 2.2 und 3.2.3 verdeutlicht wird.

72 Meuser/Nagel 2005.

73 Mit dem Begriff „Pforzheimer Abkommen" wird das im Februar 2004 zwischen der IG Metall und den Arbeitgeberverbänden in Pforzheim geschlossene Abkommen bezeichnet. Es ermöglicht Unternehmen, in begründeten Einzelfällen (z.B. in Krisensituationen oder flankierend zu betrieblich wichtigen Investitionen) von flächentariflichen Standards unter Mitwirkung der Tarifpartner abzuweichen und Sonderregelungen für das einzelne Unternehmen zu vereinbaren. Diese Sonderregelungen sind jedoch zeitlich befristet.

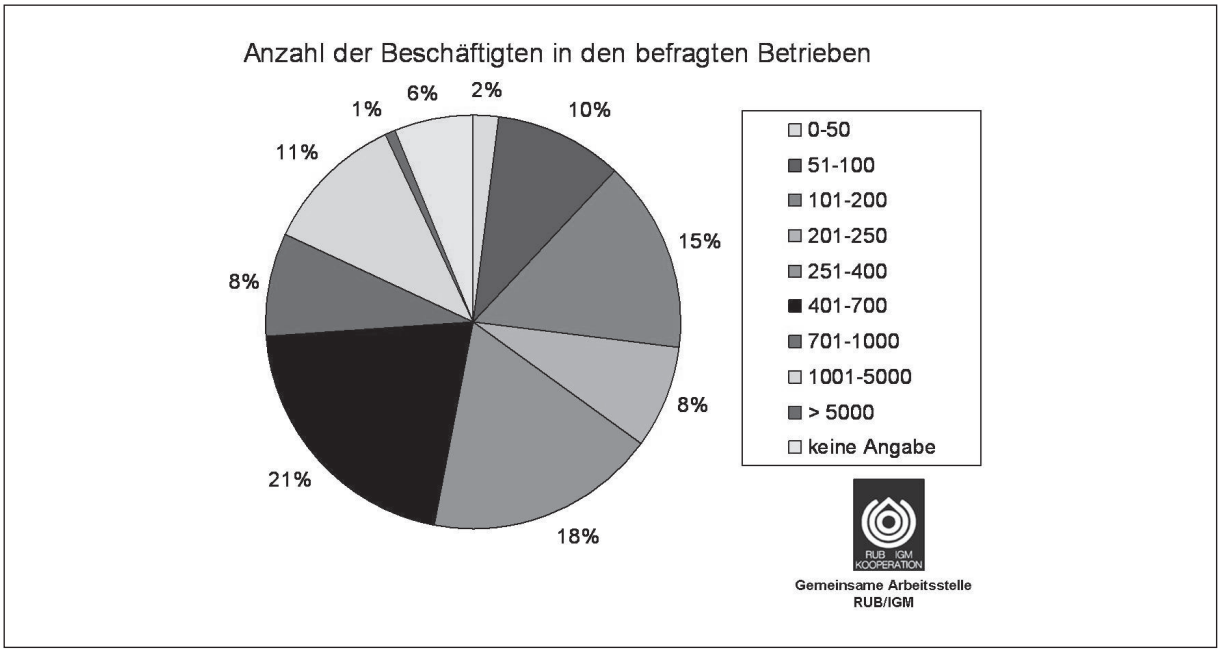
74 Um die Anonymität zu wahren, wurden die Namen der Interviewpartner durch Nummern ersetzt. Im Folgenden werden diese hinter den entsprechenden Aussagen der Betriebsräte aufgeführt, um einen Rückbezug auf die betreffenden Interviews zu ermöglichen.

3.2 Ergebnisse der Betriebsrätebefragung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen Erhebung in Kombination mit den qualitativen Interviews dargestellt. Gegliedert wird das Kapitel nach den beiden Fragenblöcken „betriebliches Qualifizierungsverhalten und Betriebsrätestruktur" (Kapitel 3.2.1) und „Umsetzung des TVQ NRW" (Kapitel 3.2.2). Daraus abgeleitet, konnten drei Umsetzungsstrategien identifiziert werden, die die Betriebe zur TVQ-Umsetzung anwenden (Kapitel 3.2.3). Anschließend erfolgt in Kapitel 3.2.4 die Vorstellung der strukturellen und praktischen Umsetzungserfahrungen. Die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf den Umsetzungstand des TVQ NRW werden in Kapitel 3.2.5 herausgearbeitet. Vorab wird an dieser Stelle über die allgemeinen Merkmale der antwortenden Betriebe informiert:

Alle befragten Betriebe entstammen der Branche der Metall- und Elektroindustrie. Der überwiegende Anteil der Betriebe (90 %) ist *tarifgebunden* und somit auch an den TVQ NRW. 35 % der Betriebe beschäftigen unter 250 Mitarbeitenden und gehören zur Gruppe der so genannten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Knapp die Hälfte der Betriebe liegen zwischen 251 und 1000 Beschäftigten (47 %, von denen 18 % noch unter 400 Beschäftigte aufweisen) und 12 % setzen am jeweiligen Standort über 1000 Mitarbeitende ein (6 % keine Angaben). Hier lässt sich die kleinteilige Struktur in der Branche in NRW ablesen (vgl. Kapitel 2.3, TVQ NRW).

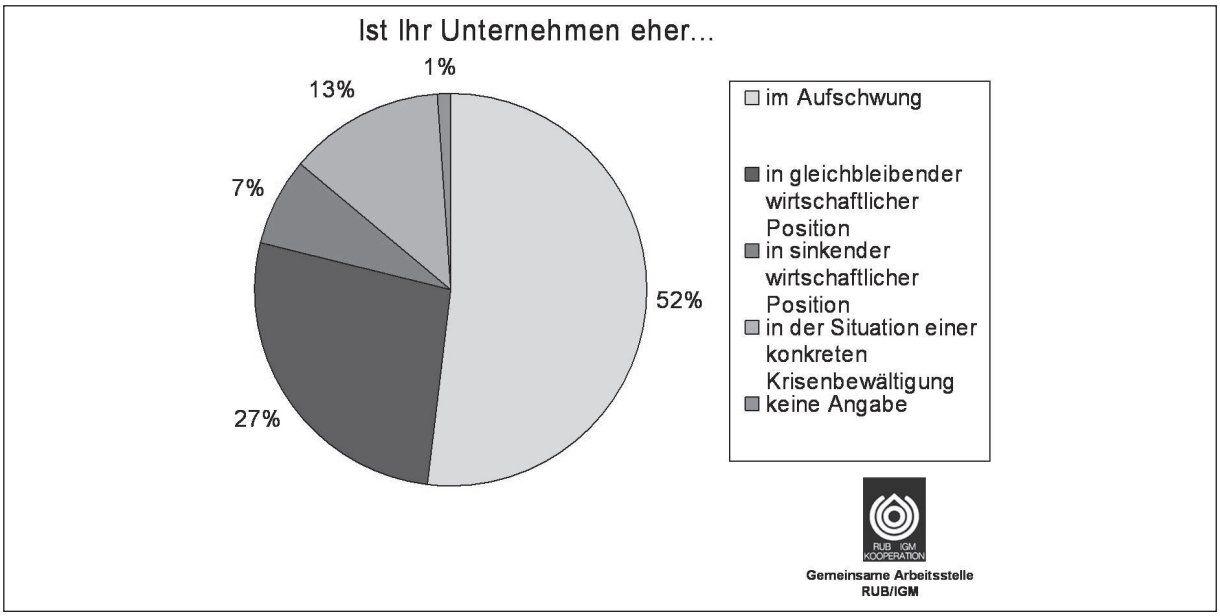
Abbildung 2: Betriebsgrößen der befragten Betriebe



Quelle: eigene Darstellung

Zur *allgemeinen wirtschaftlichen Situation* der Betriebe geben über die Hälfte der Befragten an, sich „im Aufschwung" zu befinden.[75] Rund ein weiteres Viertel sieht den Betrieb in „gleichbleibender wirtschaftlicher Position", während 20 % sich in sinkender wirtschaftlicher Position bzw. einer akuten Krise befinden. (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Einschätzung der wirtschaftlichen Position der beteiligten Betriebe



Quelle: eigene Darstellung

Die *Bereitschaft der Mitarbeiter zur Qualifizierung* ist laut Einschätzung der Befragten hoch. 50 % der Betriebsräte geben an die Weiterbildungsbereitschaft in den Belegschafen als gut bis sehr gut einzuschätzen. In den Interviews spiegeln sich hierzu widersprüchliche Befunde wider. So wurde von den Betriebsräten mehrfach darauf hingewiesen, dass die Beschäftigten eher wenig Interesse an Qualifizierung hätten und deshalb die Umsetzung des TVQ NRW auch nicht besonders einforderten (zum Beispiel Interview 3, Interview 5, Interview 14).

3.2.1 Betriebliches Qualifizierungsverhalten und Betriebsrätestruktur

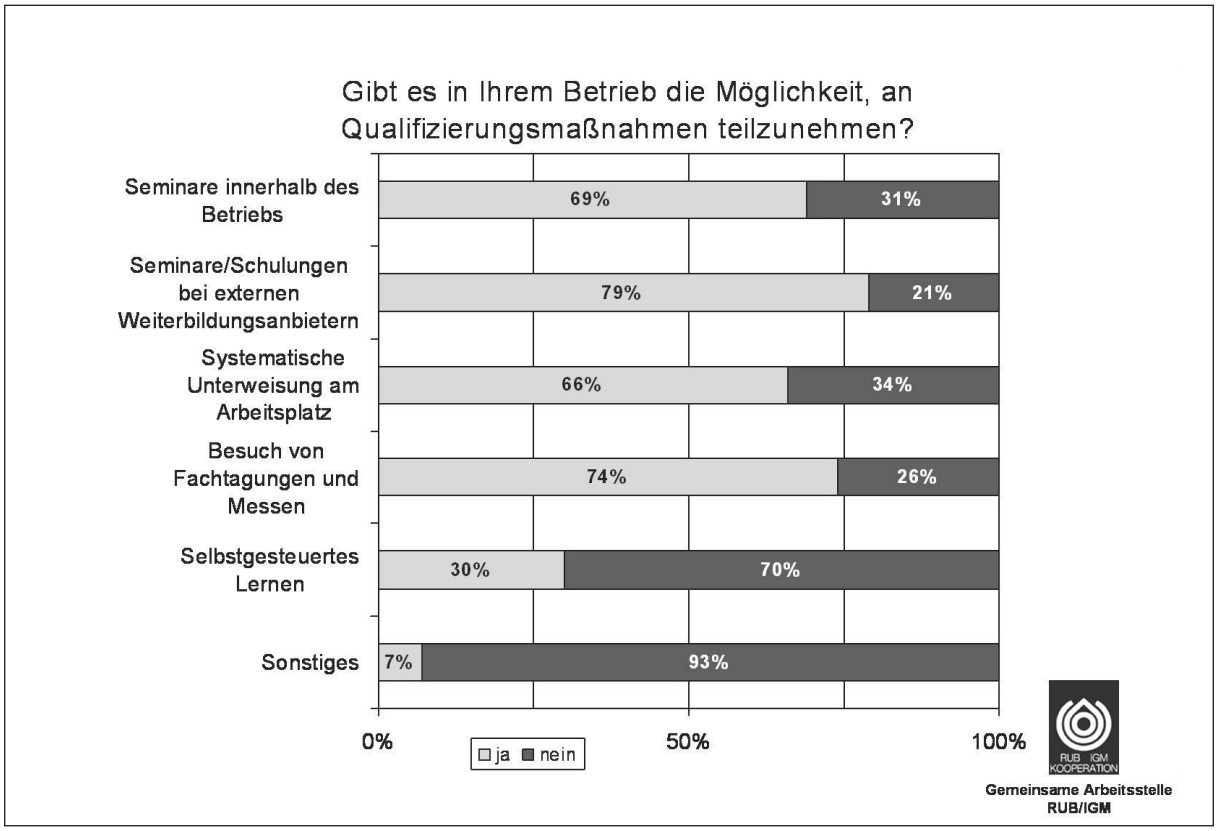
Im ersten Fragenblock zum betrieblichen Qualifizierungsverhalten und der jeweiligen Betriebsrätestruktur zeichnen sich relativ hohe *Zugangsmöglichkeiten zur Weiterbildung im Betrieb* ab (vgl. Abbildung 4). Lediglich 3,5 % der Befragten geben an, dass es in ihrem Betrieb keine Möglichkeiten zur Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung gibt. Mit 79 % liegt die Möglichkeit zur Teilnahme an externer Weiterbildung am höchsten, wobei die übrigen Angaben ebenfalls über 65 % liegen. Lediglich das selbst gesteuerte Lernen sehen „nur" 30 % der Befragten als Angebot in ihrem Betrieb.

Als Kritik geben drei Befragte an, die Weiterbildungsangebote stünden nicht für alle Mitarbeiter offen (s. auch Kapitel 3.2.4, Unterstützungswünsche der Befragten). Positiv werden mit je zwei Nennungen Sprachlehrgänge und das Anlernen von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund hervorgehoben.

Die befragten Betriebsräte schätzen den *Stellenwert der Weiterbildung* bei Management, Beschäftigten und sich selbst mit je über 70 % (sehr wichtig und eher wichtig) durchaus hoch ein (vgl. Abbildung 5). Die Bewertung des Interesses der Beschäftigten fällt dabei am geringsten aus.

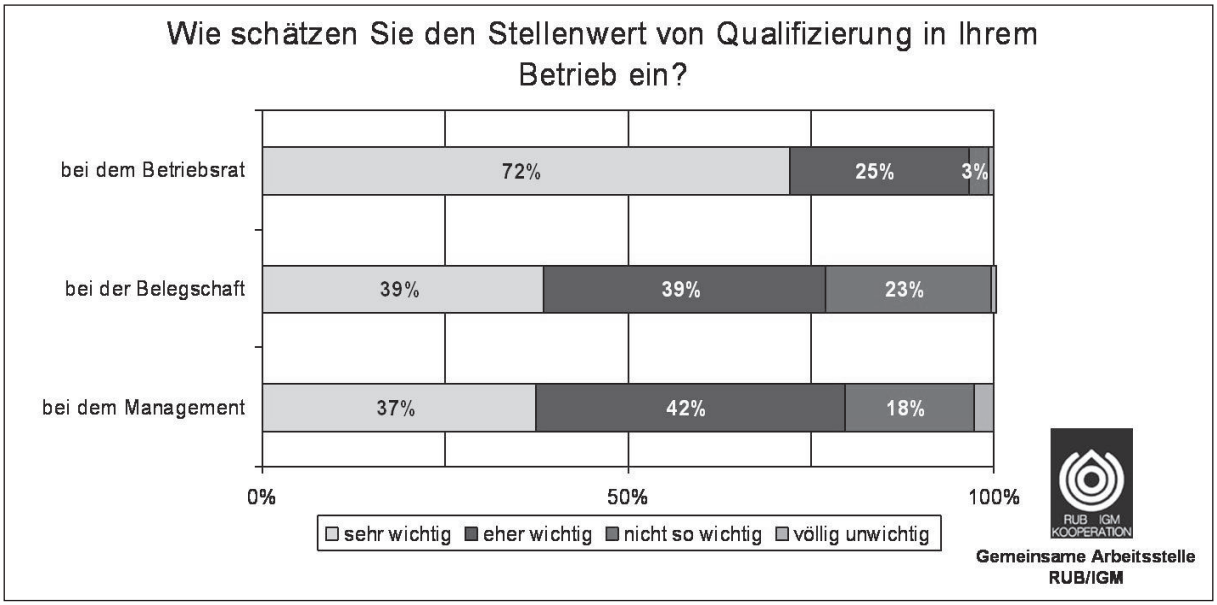
75 Dieses Bild kann ggf. mit durch die normale Tendenz von Befragten, eine eher positive Antwort zu geben, oder die höhere Antwortbereitschaft von Angehörigen erfolgreicher Betriebe begründet sein.

Abbildung 4: Möglichkeiten, an Qualifizierungsmaßnahmen im Betrieb teilzunehmen



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5: Stellenwert der Weiterbildung

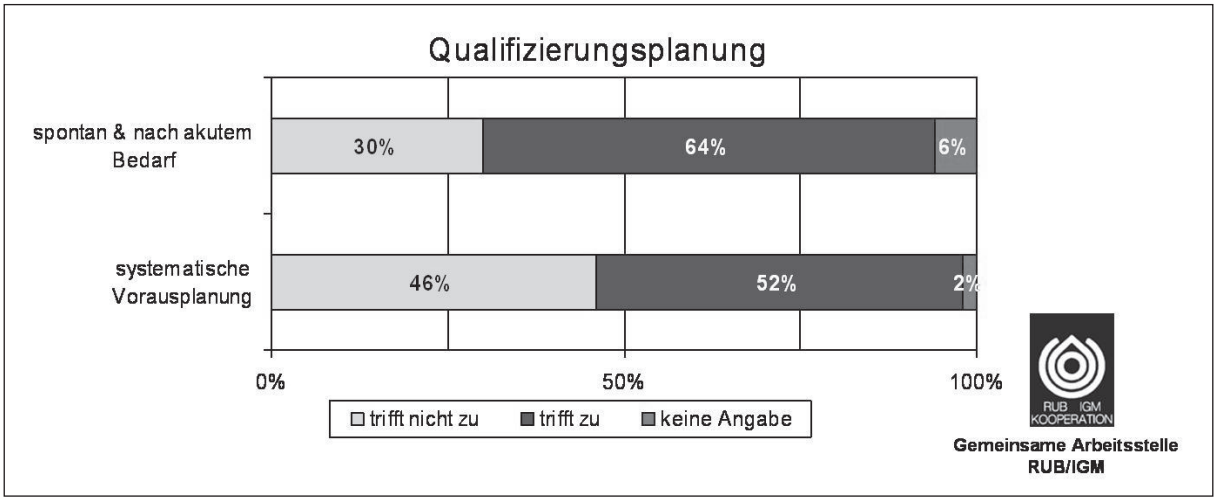


Quelle: eigene Darstellung

Zur bisherigen *Planung der Qualifizierung* werden unterschiedliche Aussagen getroffen (vgl. Abbildung 6): 52 % der Befragten geben an, Weiterbildung werde systematisch im Betrieb entwickelt. Dem gegenüber steht

allerdings eine Anzahl von 64 %, die spontane Entscheidungen zur Ansetzung von Weiterbildungsmaßnahmen nennt. Zu erklären ist dieser scheinbare Widerspruch durch eine überwiegend systematische Qualifizierungsplanung, die durch schnelle Reaktionen auf akute Bedarfe ergänzt wird.

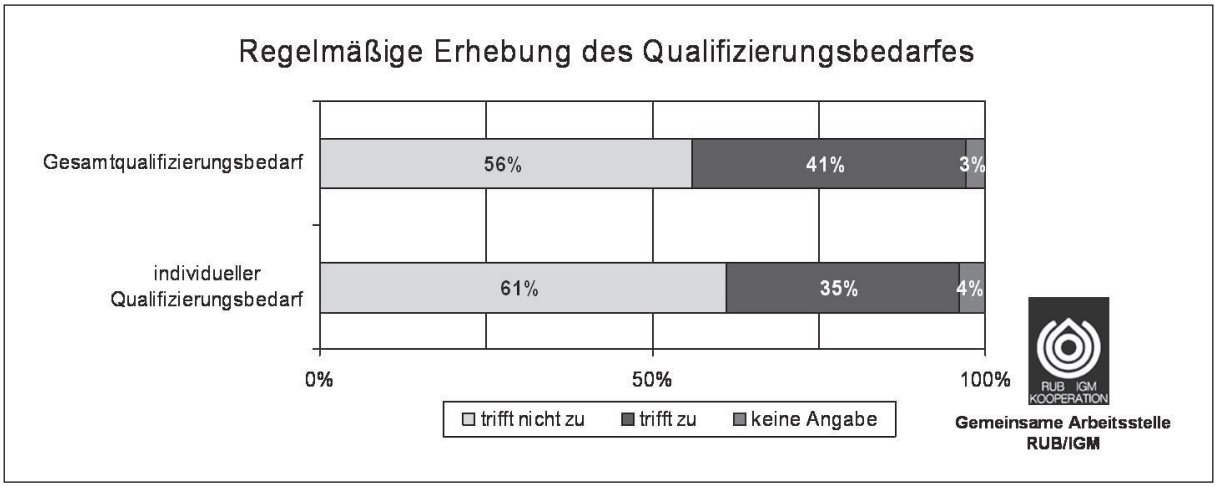
Abbildung 6: Systematische Qualifizierungsplanung vs. Spontanaktionen



Quelle: eigene Darstellung

Allerdings findet in knapp der Hälfte der Betriebe *kein systematisches Qualifizierungsmanagement* statt. Dies wird unterstützt durch die Aussage, dass die Geschäftsleitung in 41 % der Betriebe den Gesamtqualifizierungsbedarf nicht regelmäßig erhebt und der individuelle Qualifizierungsbedarf sogar in 61 % der Fälle nicht regelmäßig ermittelt wird. (vgl. Abbildung 7) Der Betriebsrat ist in 40 % der Betriebe aktiv an der Qualifizierungsplanung beteiligt.

Abbildung 7: Erhebung des gesamten und individuellen Qualifizierungsbedarfs

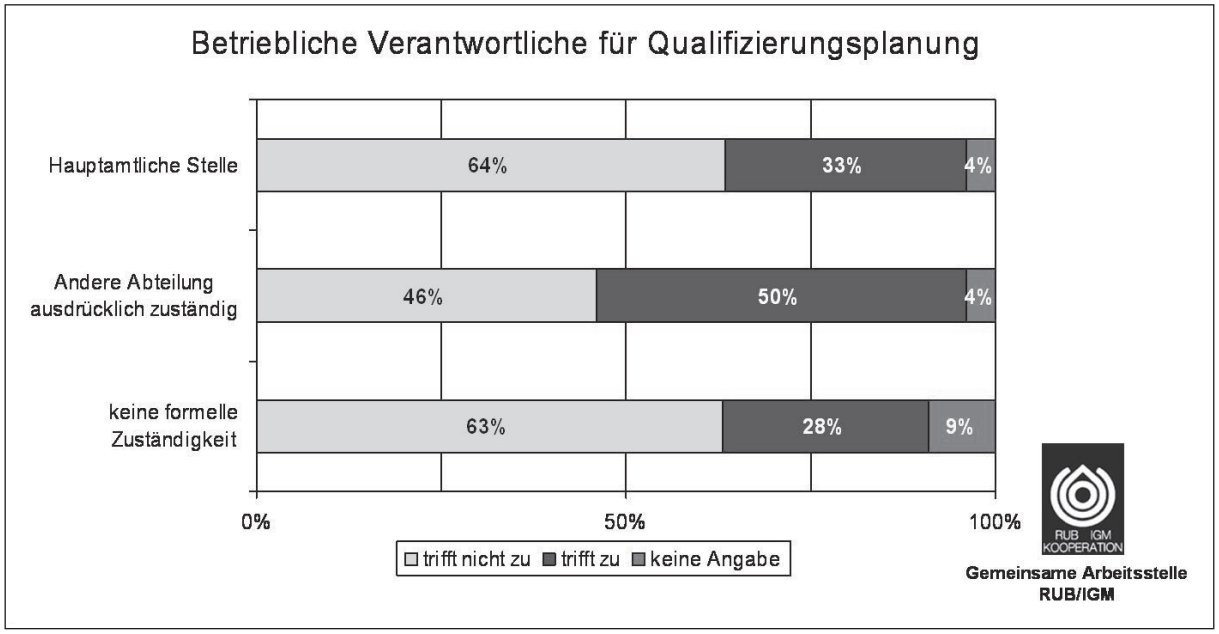


Quelle: eigene Darstellung

In einem Drittel der Betriebe existiert ein hauptamtlich *verantwortlicher Ansprechpartner,* der die Qualifizierungsplanung organisiert. Bei der Hälfte der Betriebe übernimmt eine andere Abteilung diese Aufgabe mit. Die Befragten gaben weiterhin an, dass in 28 % der Betriebe keine formale Zuständigkeit für Qualifizierung gegeben ist. (vgl. Abbildung 8) Wie aus dieser Aufteilung ersichtlich ist, ist das Aufgabenfeld Qualifizierung oftmals nicht eindeutig in den Betrieben verankert. Die Mehrfachnennungen belegen die partielle

Doppelbelegung der Funktion bzw. ihr gänzliches Fehlen. Dies korrespondiert mit den Aussagen über die Planungspraxis zur Qualifizierung aus Abbildung 6 und in den Interviews.

Abbildung 8: Verantwortliche für die Qualifizierungsplanung



Quelle: eigene Darstellung

Demgegenüber stehen bei den befragten Betriebsräten nur zwei Personen, die ausschließlich für Qualifizierung zuständig sind. Dies hängt allerdings unter anderem von der jeweiligen Betriebsratstruktur (Anzahl und Freistellung) sowie vom Arbeits- und Themenspektrum ab, welches der gesamte Betriebsrat zu bearbeiten hat. Als Aufgaben, mit denen sich die jeweils mit Weiterbildung beschäftigte Person im Betriebsrat außerdem befasst, wurden in der Befragung die Kategorien der folgenden Tabelle benannt:

Tabelle 1: Tätigkeiten des Betriebsrates zusätzlich zum Thema Qualifizierung

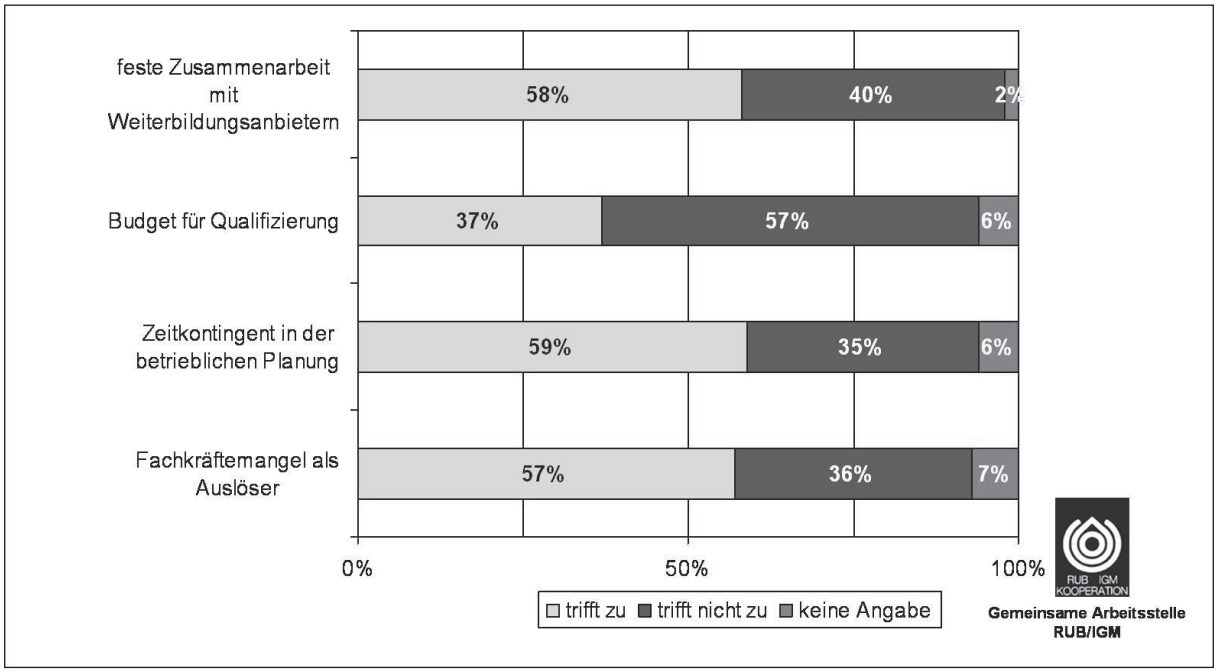
Tätigkeit neben dem Themenfeld Qualifizierung	**Anzahl der Nennungen**
Allgemeine Betriebsratsarbeit	14
Arbeitssicherheit und -schutz[76]	11
Betriebsrat-Vorsitz	9
ERA/ Lohn	8
Wirtschaftlicher Bereich	8
Bildung allgemein/Ausbildung/Jugend	7
Personalangelegenheiten	6
Soziales	4
Umwelt	1

Quelle: eigene Darstellung

76 Eine Zuständigkeit der Betriebsräte auf dem Gebiet des Gesundheits- und Arbeitsschutzes ist in zweierlei Hinsicht für den TVQ interessant: Erstens weist das Thema Gesundheits- und Arbeitsschutz enge Bezüge zur Qualifizierung auf, da betriebliche Pflichtschulungen hierzu erfolgen müssen. Zweitens legt eine Betätigung auf diesem Gebiet nahe, dass auch ein erweiterter Begriff von Beschäftigungsfähigkeit von den Betriebsräten in den Blick genommen werden kann, der Beschäftigungsfähigkeit zum einen auf die Ebene der körperlichen und psychischen Arbeitsfähigkeit bezieht (im Sinne von „körperlich in der Lage sein, zu arbeiten") und mit der Beschäftigungsfähigkeit bezogen auf Qualifikationen und Wissen (im Sinne von: „qualifiziert sein, um arbeiten zu können") verbindet. (Zu diesem umfassenden Konzept von Beschäftigungsfähigkeit, vgl. Krauss-Hoffmann 2006).

Auf die Fragen nach etablierten *Kooperationen* mit Weiterbildungseinrichtungen, nach *Finanz- und Zeitbudgets* sowie nach der durch den *Fachkräftemangel* motivierten Qualifizierung zeichnet sich das folgende Bild ab, welches in Abbildung 9 verdeutlicht wird. Auffällig bei der Betrachtung ist die relativ großzügige Handhabung der Zeitbudgets im Gegensatz zur finanziellen Unterstützung von Qualifizierungsvorhaben (vgl. Kapitel 4).

Abbildung 9: Qualifizierungskooperationen, Finanz-/Zeitbudgets, Fachkräftemangel

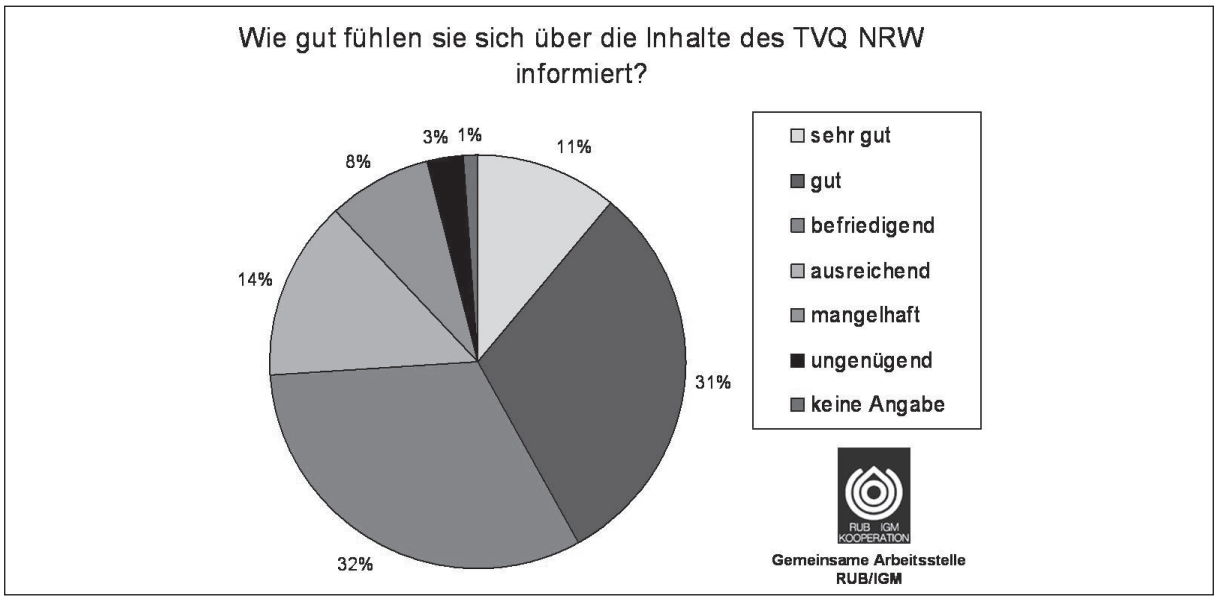


Quelle: eigene Darstellung

3.2.2 Umsetzungsstand des TVQ NRW

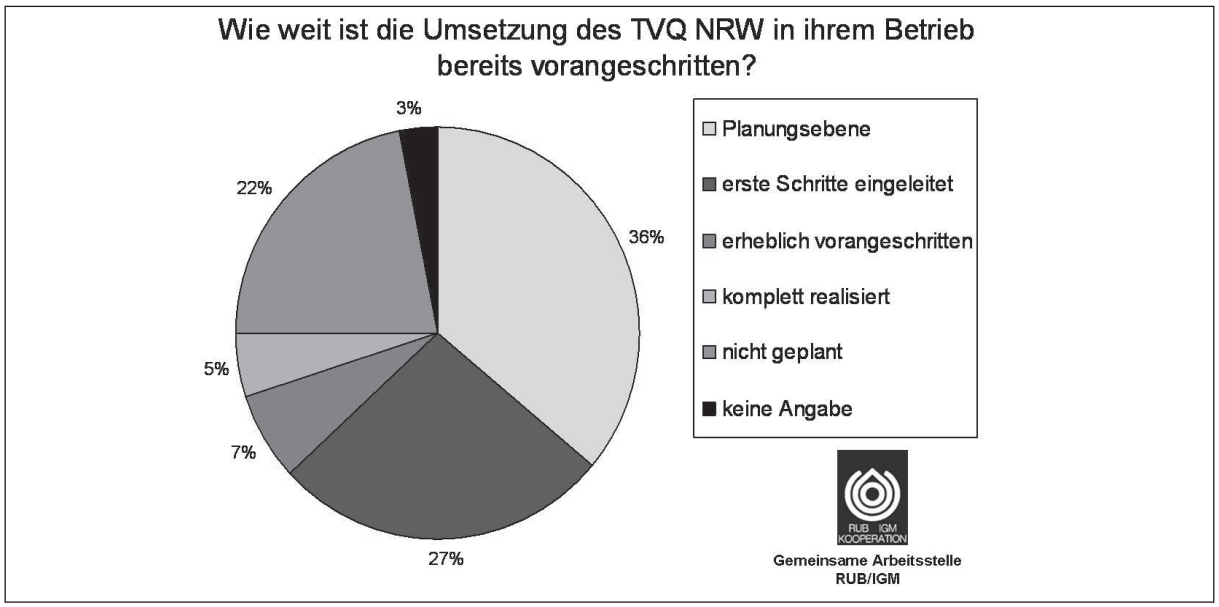
Nach fast zweijähriger Gültigkeit des TVQ NRW sehen sich die befragten Betriebsräte vorherrschend gut über seine Inhalte informiert. Allerdings verbleibt eine Minderheit von 10 % der Befragten, die mangelhafte bis ungenügende Kenntnisse des TVQ NRW anführt (je zur Hälfte tarifgebundene und nicht-tarifgebundenen Betriebe) (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Informationsdichte der Betriebsräte zu TVQ NRW Quelle: eigene Darstellung



Trotz der recht umfassenden Informationslage auf Seiten der Betriebsräte ist eine *Umsetzung des TVQ NRW* nicht automatisch gegeben, da für eine erfolgreiche Umsetzung weitere Faktoren wie beispielsweise die Einstellung der Arbeitgeber zur Qualifizierungsthematik oder die Arbeitsauslastung der Betriebsräte – zumeist resultierend mit Aktivitäten zur Sicherung der Arbeitsplätze und der ERA-Einführung (Interview 2, Interview 3, Interview 12) – eine entscheidende Rolle spielen (s.u.). Über ein Drittel der Befragten sieht sich zurzeit in der Planungsphase, den TVQ NRW umzusetzen, und ein knappes weiteres Drittel hat bereits erste Schritte zur Realisierung eingeleitet. Als „erheblich fortgeschritten" bezeichnen nur 7 % ihre Umsetzungsaktivitäten, während 5 % der Befragten den TVQ NRW als vollständig im Betrieb umgesetzt bezeichnen (vgl. Abbildung 11).

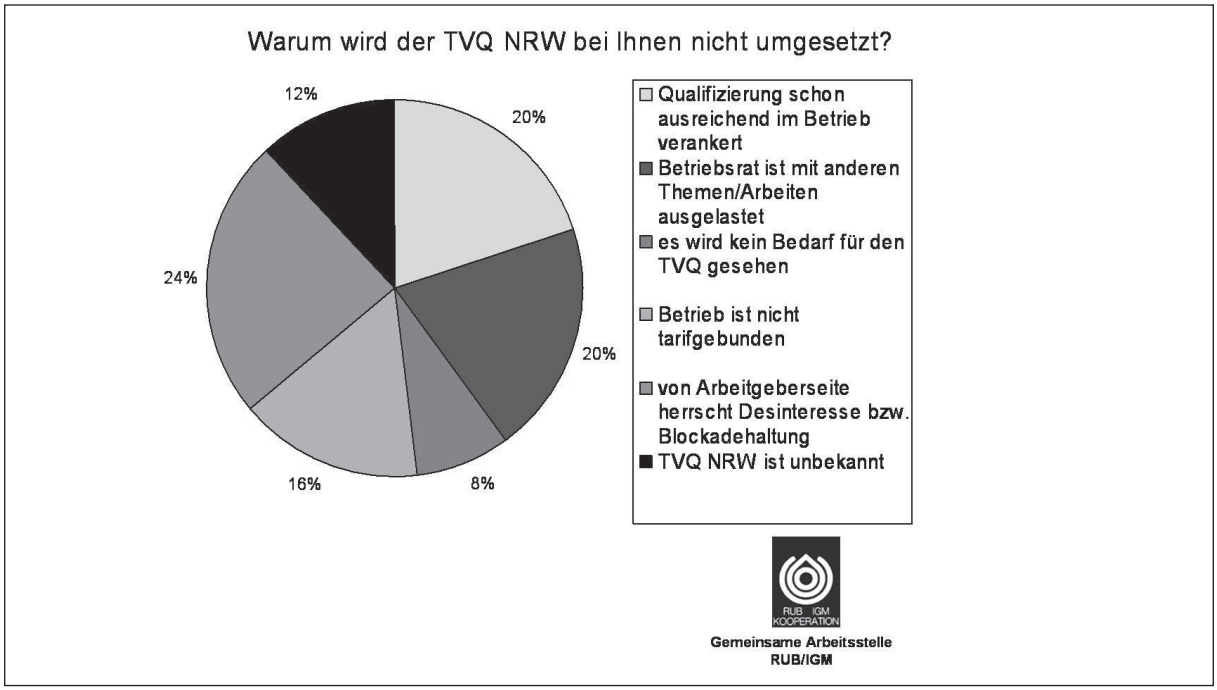
Abbildung 11: Umsetzungsstand des TVQ NRW Quelle: eigene Darstellung



Aus unterschiedlichen Gründen verzichten 22 % der Betriebe auf die Umsetzung des TVQ NRW (vgl. Abbildung 12). Zum Teil wird dies positiv begründet, das heißt, die Betriebe ohne Umsetzungsplanung waren schon vor der Einführung des TVQ NRW sehr aktiv im Bereich Qualifizierung (20 %). In den Interviews wurde dies dahingehend begründet, dass die Umsetzung nur noch „Formsache" sei, die „zusätzliche Arbeit" bzw. „Unruhe in den Betrieb" bringen würde (vgl. Interview 4, Interview 15). In weiteren 20 % der Betriebe ohne Umsetzungsplanung ist der Betriebsrat mit anderen Themen ausgelastet, so dass der TVQ NRW nicht zur Umsetzung kommen kann.

Teilweise wird der Bedarf für den TVQ NRW nicht gesehen bzw. die Betriebe verfügen über keine Tarifbindung. 24 % gaben an, dass die Gründe für die Nicht-Umsetzung des TVQ NRW in ihren Betrieben auf Seiten der Arbeitgeber lägen (zum Beispiel in Form von Desinteresse oder bedingt durch Zerwürfnisse zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat). In drei Betrieben ist der TVQ NRW unbekannt (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Gründe für die Nicht-Umsetzung des TVQ NRW



Quelle: eigene Darstellung

Tendenziell lässt sich feststellen, dass die Umsetzung sich in den Anfängen befindet. Die meisten der befragten Betriebsräte planen bzw. beginnen die Umsetzung des TVQ NRW. Insgesamt ergibt sich das Bild, dass die auftretenden Verzögerungen weniger auf Vorbehalte gegenüber dem TVQ NRW zurückzuführen sind, sondern aus rein zeitlichen und praktischen Notwendigkeiten sowie aus betrieblichen Gründen heraus zu Stande gekommen sind.

Im Rahmen der Interviews äußern sich nur zwei Betriebsräte kritisch gegenüber dem TVQ NRW. Bemängelt wird, dass die Kontrolle der Umsetzung gerade in größeren Betrieben durch die Betriebsräte aus Gründen der Arbeitskapazität nicht zu leisten sei (vgl. Interview 3). Auch wurde kritisiert, dass bei der Entwicklung des TVQ NRW „die Basis nicht genügend einbezogen worden sei". Es gebe nun zu wenig Rückhalt für die Umsetzung – auch seitens der Beschäftigten (vgl. Interview 7). Kritische Stimmen bilden allerdings eher die Ausnahme.

Einige Betriebsräte betonen demgegenüber die Vorteile des TVQ NRW, die sie in einer ohnehin gesteigerten Relevanz von betrieblicher Qualifizierung auf Grund aktuellen Fachkräftemangels sehen. Der TVQ NRW helfe, diesen Problemen zu begegnen (vgl. Interview 1). Darüber hinaus sehen die befragten Betriebsräte in einem Qualifizierungstarifvertrag eine Stärkung ihrer Stellung im Betrieb und die Schaffung einer formalen Grundlage zur Einflussnahme auf das betriebliche Weiterbildungsgeschehen (vgl. Interview 8, Interview 14).

Zusammenfassende Typisierung des Umsetzungsstandes

Insgesamt lassen sich die Betriebe entlang der Umsetzungsstadien zu fünf verschiedenen Typen zusammenfassen:

1. Betriebe, die den TVQ NRW nicht umsetzen und dies auch nicht planen:
   Die Begründungen sind hier vielfältig. Das Spektrum reicht von Betrieben, die keine Tarifbindung haben (vgl. Interview 13), über Betriebe, bei denen die Organisation der betrieblichen Weiterbildung nach Ansicht der befragten Betriebsräte schon ausgereift funktioniert, so dass die Notwendigkeit zur Durchsetzung formaler Strukturen im Sinne einer Betriebsvereinbarung nicht gesehen wird (vgl. Interview 4, Interview 15). Schließlich gibt es Betriebe, die angeben, dass „andere Sorgen" im Sinne einer akuten Krisenbewältigung die Umsetzung des TVQ NRW gegenwärtig für sie unwichtig erscheinen lassen (vgl. Interview 7, Interview 12).
2. Betriebe, die den TVQ NRW gegenwärtig noch nicht umsetzen, dies aber für die Zukunft planen:
   Bei diesen Betrieben kann von einer verzögerten Umsetzung ausgegangen werden, die vielfach damit begründet wird, dass andere Aufgaben, wie zum Beispiel die ERA-Einführung die Arbeitskapazitäten der Betriebsräte so sehr in Anspruch genommen haben, dass bislang noch keine Zeit für die Umsetzung des TVQ NRW eingesetzt werden konnte (vgl. Interview 2, Interview 8). Diese Betriebsräte geben an, die TVQ-Umsetzung „als nächstes" anzugehen.
3. Betriebe, die bereits erste Schritte zur Umsetzung des TVQ NRW unternommen haben:
   Vielfach handelt es sich bei diesen ersten Umsetzungsschritten um Sondierungsgespräche mit der Betriebsleitung (vgl. Interview 1, Interview 9, Interview 10, Interview 14). In einem Fall wurde die Verzögerung beispielsweise durch personelle Wechsel (Wechsel der Personalleitung) begründet. Obwohl schon mit der ehemaligen Personalleitung alles geklärt war, muss auf Grund des Wechsels der gesamte Abstimmungsprozess erneut in Gang gesetzt werden.
4. Betriebe mit fortgeschrittener Umsetzung:
   Diese Betriebe befinden sich vielfach auf der Ebene der Vorbereitung bzw. Abstimmung der Betriebsvereinbarung (vgl. Interview 3, Interview 11). Hierbei zeigt sich, dass dies ein Punkt ist, der besonders anfällig für Verzögerungen ist. Die Betriebe berichten an dieser Stelle von Widerständen seitens der Arbeitgeber, die u.a. darin zum Ausdruck kommen, dass entweder Änderungen in der Betriebsvereinbarung eingefordert werden oder sogar eine Weigerung der Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung durch den Arbeitgeber erfolgt. Im letztgenannten Fall erwägt der befragte Betriebsrat den Gang zur Schiedsstelle.
5. Betriebe, die die Umsetzung abgeschlossen haben:
   Wenige Betriebsräte geben an, die Umsetzung des TVQ NRW sei in ihrem Betrieb vollständig abgeschlossen (vgl. Interview 6, Interview 16). Dabei ist die praktische Reichweite dieser Umsetzung zu differenzieren: Einerseits sei der TVQ NRW in dem Sinne praxiswirksam, als auf Veranlassung des TVQ NRW hin Weiterbildung organisiert wird. Andererseits verbleibt die Umsetzung auf formaler Ebene, das heißt, dass bislang trotz Betriebsvereinbarung weder Gespräche zur Bedarfsermittlung geführt wurden noch Weiterbildung erfolgt. In einem interviewten Betrieb wird nach Abschluss der TVQ-Umsetzung daran gearbeitet, „den TVQ NRW nun mit Leben zu füllen" (Interview 6).

3.2.3 Strategien bei der Umsetzung des TVQ NRW

Im Rahmen der vertiefenden Interviews ließen sich bei der Umsetzung des TVQ NRW drei unterschiedliche Strategien identifizieren, die zum Teil aus differenten Ausgangsvoraussetzungen hinsichtlich des Weiterbildungsverhaltens der Betriebe resultieren:

- *Chronologische und systematische Umsetzung des TVQ NRW*

  Betriebsräte, die sich an dieser Umsetzungsstrategie orientieren, gehen bei der TVQ-Umsetzung Schritt für Schritt vor: Sie befinden sich vielfach auf der Ebene von Sondierungsgesprächen mit der Geschäftsführung oder arbeiten an den Entwürfen von Betriebsvereinbarungen. Hier beziehen sich die Aktivitäten zunächst auf die Schaffung der formalen Strukturen und/oder Rahmenbedingungen. Inhaltlich erfolgen bei ihnen keine bis wenige Aktivitäten im Bereich Qualifizierung, sondern es wird

zunächst eine Betriebsvereinbarung erarbeitet, die dann umgesetzt werden soll. Vielfach lässt sich diese Strategie bei Betriebsräten identifizieren, die gerade erst begonnen haben, das Feld der Qualifizierung und Weiterbildung als ihre Aufgabe in den Blick zu nehmen.

- *Entwicklung des TVQ NRW auf Grund fortgeschrittener Qualifizierungsaktivitäten im Betrieb*

  Diese Strategie wird in Betrieben umgesetzt, in denen die Betriebsräte bereits auf der Ebene der Bedarfesermittlung und Ansprache der Beschäftigten sehr aktiv sind. Die formelle Umsetzung des TVQ NRW in Form der Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung wurde bislang jedoch noch nicht vollzogen. Die TVQ-Umsetzung stellt hier mehr einen „formalen Akt" dar und legt in einigen Fällen die bisher traditionelle Praxis erstmals schriftlich nieder. Positiv von den Vertretern dieser Kategorie wird betont, dass über den TVQ NRW nun eine rechtliche Basis für die Gestaltung der Weiterbildung durch Betriebsräte gegeben ist.

- *Fortführung und Weiterentwicklung der bisherigen Qualifizierungspraktiken ohne formale Umsetzung des TVQ NRW*

  Zu Anwendern diese Strategie zählen Betriebsräte in Betrieben, in denen keine Umsetzung des TVQ NRW geplant ist. Dies bedeutet allerdings nicht zwingend, dass Weiterbildung keine Relevanz im Betrieb hat. In einem der befragten nicht-tarifgebundenen Betriebe ist keine formale Umsetzung des TVQ NRW geplant (vgl. Interview 13). Allerdings erfüllt der Betriebsrat die Funktion der Weiterbildungsabteilung und interessiert sich stark für die Inhalte und Vorgaben des TVQ NRW. In zwei weiteren befragten Betrieben hat Weiterbildung einen sehr hohen Stellenwert auf der Ebene der alltäglichen Praxis. Trotzdem ist nicht gewollt, die formalen Strukturen des TVQ NRW umzusetzen (vgl. Interview 4, Interview 15).

3.2.4 Einschätzungen zur strukturellen und praktischen Umsetzung des TVQ NRW und Rolle von Unterstützungsinstrumenten

In diesem Kapitel werden die qualitativen Anforderungen beschrieben, die in den einzelnen Betrieben eine hinreichende bzw. umfassende TVQ-Umsetzung bedingen. Hierzu zählen insbesondere die Schaffung von Strukturen zur Realisierung von Qualifizierung (beispielsweise Betriebsvereinbarungen) und deren betriebspraktische Ausgestaltung, um die vereinbarten Strukturen mit Leben zu füllen.[77] Eingegangen wird weiterhin auf die Rolle unterstützender Instrumente und Angebote, die die Einführung von Strukturen und ihre Ausgestaltung flankieren.

Für die praktische Umsetzung des TVQ NRW bedarf es in den Betrieben der **Einführung von betrieblichen Strukturen und Abläufen**, die eine Qualifizierungsplanung und -umsetzung ermöglichen. Die Spannbreite der strukturellen Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um den TVQ NRW als erfüllt zu betrachten, reicht von einem *geregelten Informationsfluss* zum Thema TVQ NRW über *strukturierte Austausch- und Verhandlungsprozesse zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten* bis hin zum *Abschluss einer Betriebsvereinbarung* zur Qualifizierungspraxis im Betrieb (s. Abbildung 13).

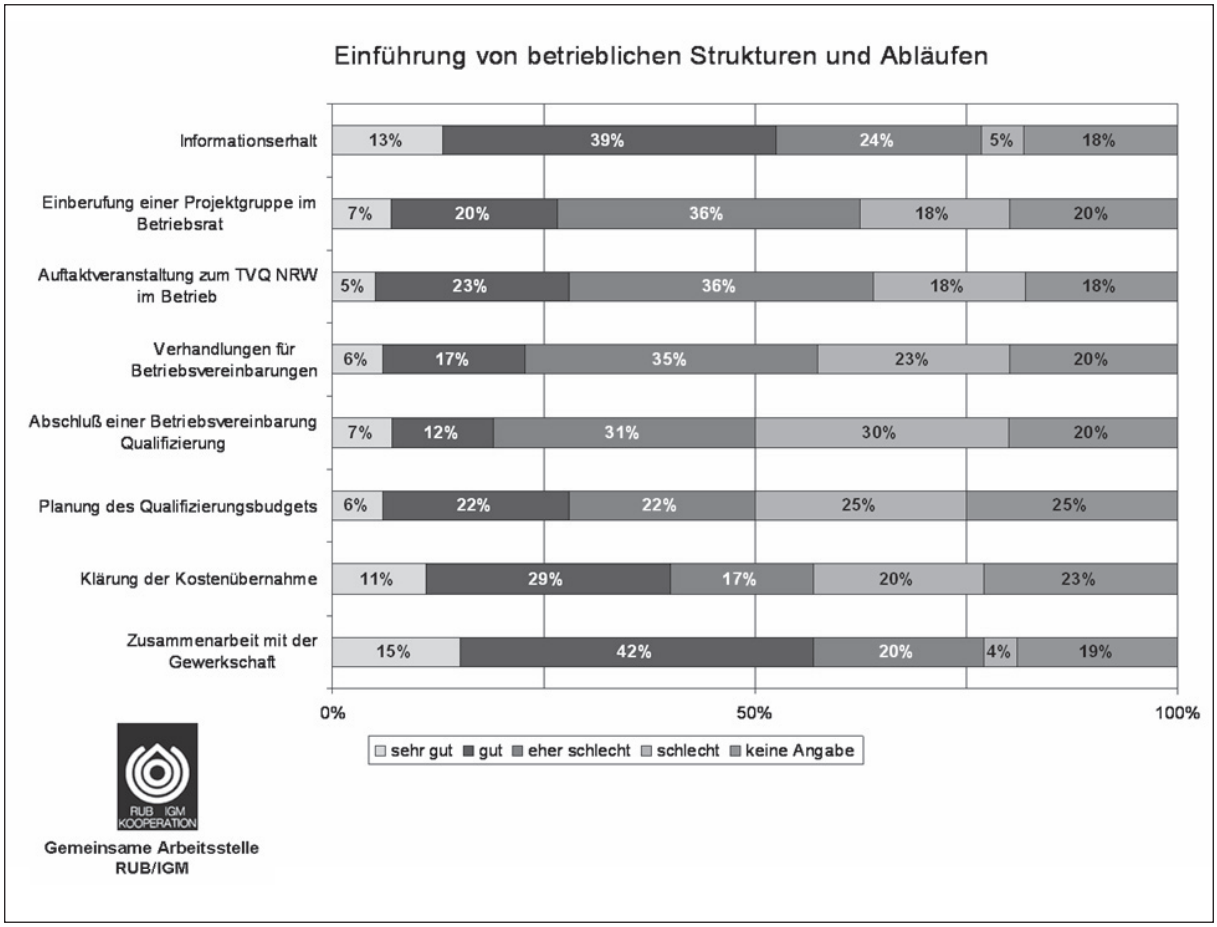
Über die Hälfte der Befragten geben an, der Informationsgrad und die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft verlaufe sehr gut bis gut. Betriebliche Abstimmungsprozesse hinsichtlich der Regelung der Kostenübernahme (40 %) und die Planung eines Qualifikationsbudgets (knapp 30 %) verlaufen offensichtlich konfliktärmer als die übrigen Schritte zur Einführung geeigneter betrieblicher Strukturen.

Probleme ergeben sich laut der vorliegenden Angaben bei der internen Organisation der Betriebsräte selbst und bei der Bekanntmachung des TVQ NRW bei den Beschäftigten (z.B. bei der Projektgruppeneinberufung im Betriebsrat und bei Auftaktveranstaltungen im Betrieb). In beiden Fällen gibt der größte Teil der Befragten (36 %) eine „eher schlechte" und 18 % eine „schlechte" somit tendenziell schwierige Umsetzung an (zusam-

77 Anzumerken ist zu diesem Kapitel, dass zu diesen Punkten im Fragebogen die Anzahl der Antworten geringer war als zu den vorherigen Angaben. Dies liegt darin begründet, dass die Betriebe, die den TVQ nicht umsetzen oder erst am Anfand der Umsetzung stehen, teilweise mangels vorhandener praktischer Erfahrungen nicht zu den Fragen Stellung nehmen konnten.

men: 54 %). Am Schwierigsten ist jedoch die Verhandlung bzw. der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung. Rund 60 % geben jeweils an, „eher schlechte" bzw. „schlechte" Umsetzungserfolge aufweisen zu können, wobei die Verhandlungen eher eine Chance auf einen guten Verlauf hätten (22 %) als der letztendliche Abschluss der Betriebsvereinbarung (19 %). Ähnliche Ergebnisse zeigen die Interviews: Gefragt nach der Art der Probleme bei der Erarbeitung und dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung wird hier von den Betriebsräten beispielsweise angeführt, dass es große Änderungsanforderungen von Seiten der Arbeitgeber bei den Entwürfen für eine Betriebsvereinbarung gebe (vgl. Interview 3). In einem Fall erfolgte nach Abstimmung des Entwurfs sogar eine Weigerung des Arbeitgebers zur Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung. Der entsprechende Betriebsrat erwägt nun den Gang zur Einigungsstelle (vgl. Interview 11). Auch wird von Trägheit der Arbeitgeber und daraus resultierenden Verzögerungen berichtet. Entsprechend lässt sich feststellen, dass die Betriebsvereinbarung im Umsetzungsprozess einen kritischen Punkt darstellt.

Abbildung 13: Einführung von betrieblichen Strukturen und Abläufen zum TVQ NRW



Quelle: eigene Darstellung

Die Befragten ergänzen ihre Aussagen in den Fragebögen teilweise mit Begründungen für gute bzw. schlechte Umsetzung. Genannt wird ebenfalls die Verzögerung der Betriebsvereinbarung von Arbeitgeberseite, aber auch das eher schwache Interesse der Beschäftigten am Thema Qualifizierung. Damit fehle es dem Betriebsrat an internem Rückhalt. Der externe Rückhalt ist offensichtlich auch nicht in jedem Fall gegeben, da die Frage „Wir tun zwar etwas, ist es aber das Richtige?" im Zusammenhang mit mangelnden Unterstützungsangeboten auftaucht. Über diese Anmerkungen hinaus wird die Überlastung des Betriebsrates als Begründung für die geringen Aktivitäten zum Thema Qualifizierung genannt sowie die Unklarheiten, inwieweit der TVQ NRW mit den übrigen Vereinbarungen in Zusammenhang stehe: Beispiele sind hier der Bezug zu Langzeit- und Lernzeitkonten sowie ERA (vgl. auch Kapitel 5).

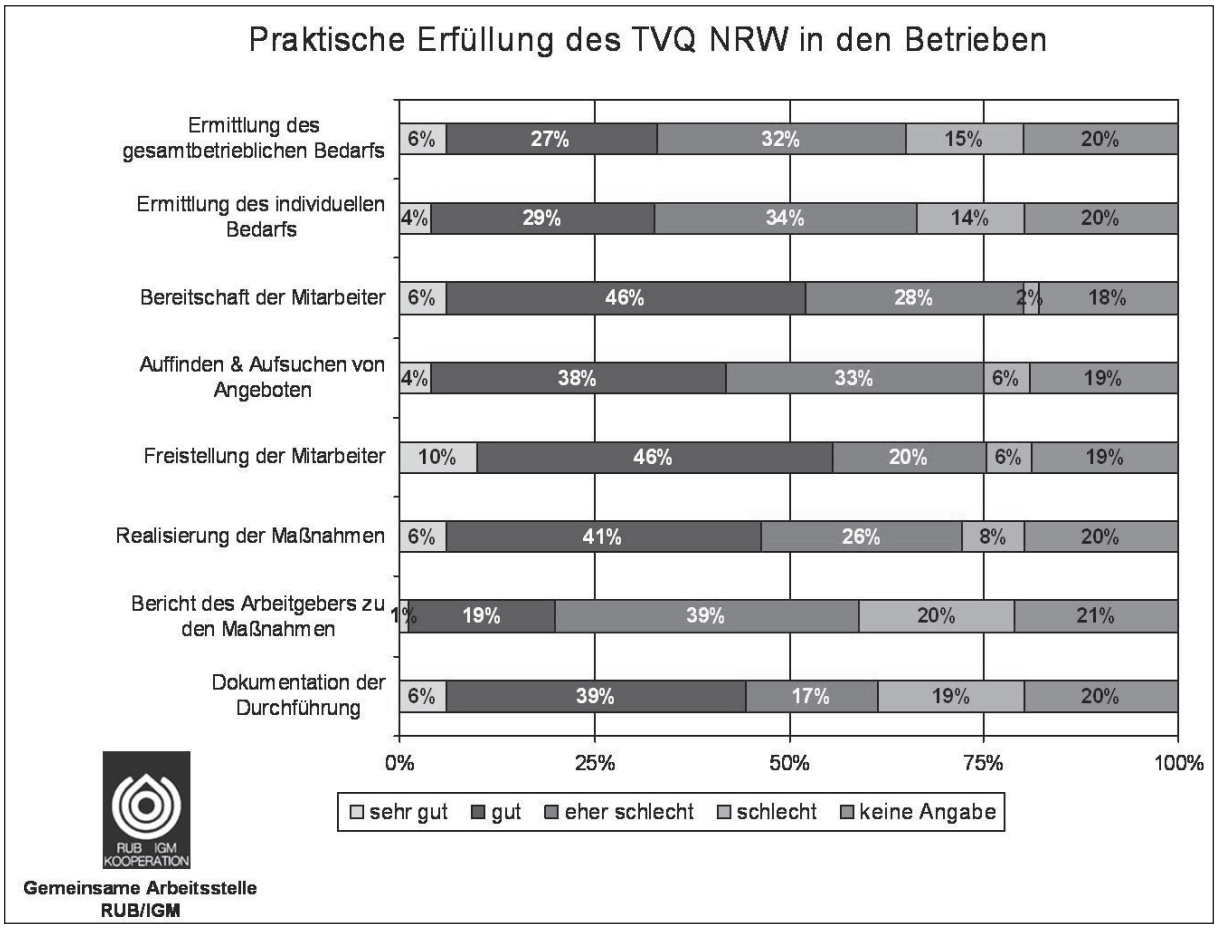
Unter der **„praktischen Erfüllung" des TVQ NRW** werden in dieser Studie die tatsächliche Realisierung der getroffenen Vereinbarungen gemäß TVQ NRW (sofern sie bereits vorhanden sind) sowie die tatsächlich durchgeführten Maßnahmen, die zur verstärkten Realisierung von Qualifizierung und Qualifizierungsrechten gemäß des TVQ NRW beitragen, verstanden.

Die Voraussetzungen, um eine Qualifizierungsplanung gemäß des TVQ NRW im Betrieb durchzuführen (vgl. Kapitel 2.3), sind die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes auf gesamtbetrieblicher Ebene (zumeist durch den Arbeitgeber, in Absprache mit dem Betriebsrat) und auf individueller Ebene (durch Mitarbeitergespräche etc.). Beiden Punkten wird bisher eher eine skeptische Bewertung der Befragten zu Teil. Je rund 50 % schätzen die Realisierung bzw. den innerbetrieblichen Ablauf als „(eher) schlecht" ein. Demgegenüber stehen in beiden Fällen rund ein Drittel positiver Einschätzungen (vgl. Abbildung 14). Die abwertenden Einschätzungen mögen zum Teil mit der allgemein geringen Umsetzungsrate des TVQ NRW (vgl. Abbildung 11) begründet werden,

können aber auch als Kommunikationsschwierigkeit oder mangelnde Erhebungsaktivitäten (u.a. von Seiten des Arbeitgebers, s.o.) gewertet werden. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass es sich bei dem TVQ NRW um einen prozessualen Tarifvertrag handelt, dessen charakteristische Eigenschaft die Langfristperspektive ist (vgl. Kapitel 2.2), die eine kontinuierlich andauernde und kleinschrittige Umsetzung mit sich bringt. Offensichtlich ist dieser Aspekt den wenigsten Betriebsräten bewusst, da keiner von ihnen diese Perspektive angesprochen hat.

Die „harten" Maßnahmen der Qualifizierung selbst verlaufen überwiegend positiv. Die Freistellung der Mitarbeiter macht in über 50 % der Fälle keine Schwierigkeiten. Auch ist das Auffinden geeigneter Qualifizierungsangebote, die konkrete Durchführung[78] bzw. Teilnahme an der gesuchten Maßnahme und die Dokumentation der geleisteten Qualifizierung in 42 % bis 47 % gut bis sehr gut erfüllt (vgl. Abbildung 14). Auffällig ist hierbei jedoch der hohe Anteil von 19 % mit „schlechter" Bewertung der Dokumentationsabläufe. Am schlechtesten schneiden die Dokumentationsaktivitäten und Berichte der Arbeitgeber ab: es stehen sich knapp 20 % guter Bewertungen und knapp 60 % schlechter Bewertungen gegenüber. Offensichtlich bereitet die Dokumentationspflicht beiden Seiten Schwierigkeiten. Die Gründe können einerseits in (ggf. subjektiv gefühltem) hohem zeitlichen Aufwand einer Dokumentation liegen, der auch einen Kostenfaktor darstellen kann. Andererseits sind Versäumnisse oder ungenaue Absprachen zwischen den Verhandlungspartnern möglich. Im Rahmen der Interviews wurde durch einen Vertreter eines Großbetriebes auf den hohen Verwaltungsaufwand und die „Unmöglichkeit" einer umfassenden Kontrolle hingewiesen (vgl. Interview 3).

Abbildung 14: Einschätzung zur praktischen Erfüllung des TVQ NRW in den Betrieben



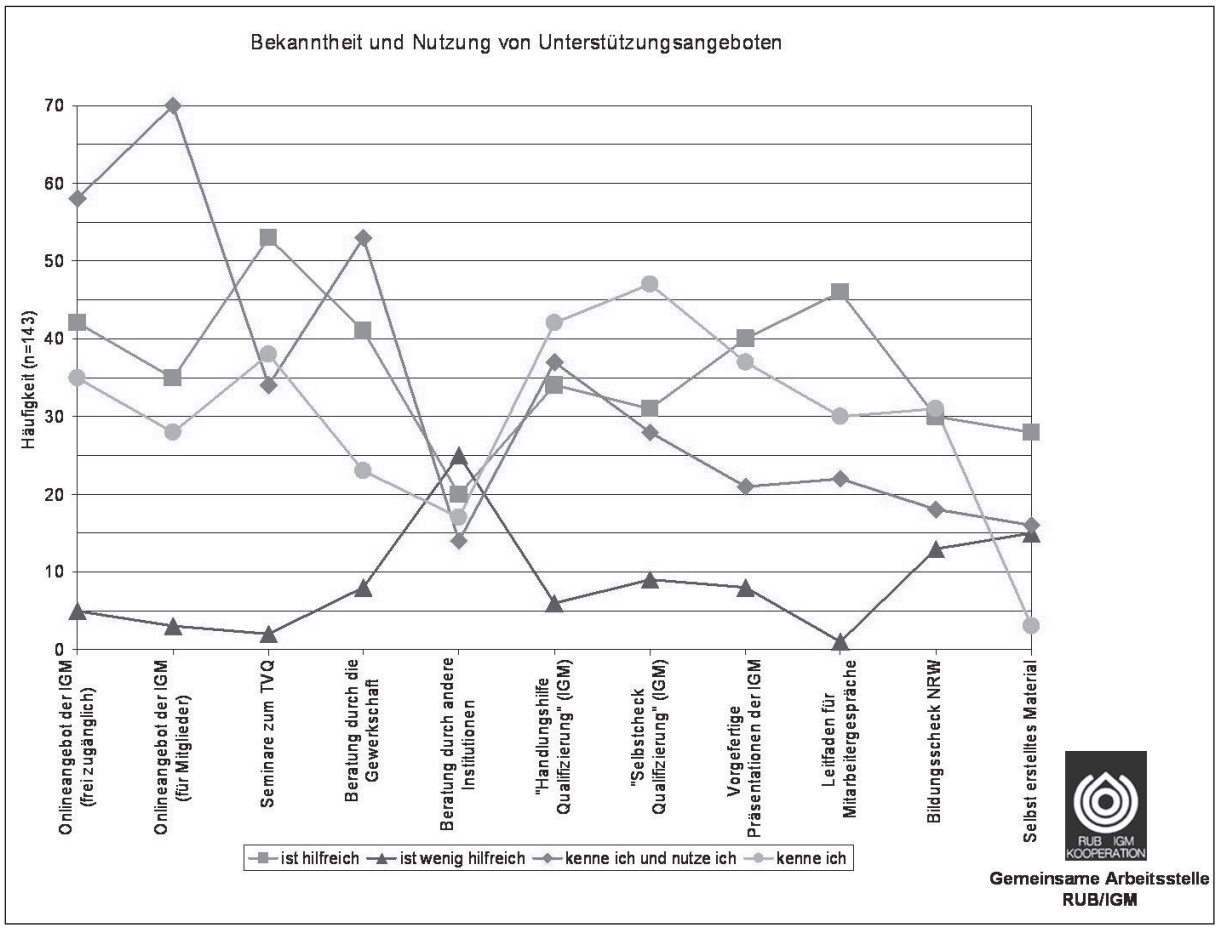
Quelle: eigene Darstellung

78 Als positives Beispiel für praktische betriebliche Qualifizierung wies einer der Befragte auf die „Lernstatt" Pierburg-Berlin hin (vgl. Tümpen 2004), einem innerbetrieblichen Weiterbildungskonzept (Pilotprojekt) mit hohem Anteil an Mitarbeiterbeteiligung, Informationsaustausch, Innovationsbezug und Qualifizierung.

Zum *Bekanntheitsgrad und der Nutzung unterschiedlicher unterstützender Instrumente* und Angebote zeigt sich ein heterogenes Bild. Die meisten der Befragten kennen die Unterstützungsangebote und durchschnittlich ein Drittel der Kennenden nutzen diese auch (vgl. Abbildung 15). Am meisten genutzt werden die Internet- (40 %) und Extranetangebote (50 %) der IG Metall, gefolgt von Beratungen durch die Gewerkschaften (37 %).

Insbesondere Seminare zum TVQ (37 %), Leitfäden für Mitarbeitergespräche (32 %) und die Beratung durch die Gewerkschaft (29 %) werden als hilfreich empfunden (vgl. Abbildung 16). Allerdings fällt auf, dass beispielsweise die „vorgefertigten Präsentationen der IG Metall zum TVQ", die ebenfalls als hilfreich empfunden (28 %), jedoch nur wenig genutzt werden (15 %). Ähnliches gilt auch für die Seminare, die Gesprächsleitfäden und in geringerem Maße auch für den als hilfreich deklarierten „Selbstcheck Qualifizierung". Offen bleiben an dieser Stelle die Gründe für die geringe Nutzung dieser „Selbsthilfe"-Unterstützungsinstrumente. Vermutet werden kann einerseits – ähnlich wie bei der „praktischen Erfüllung" des TVQ NRW – dass in den frühen Umsetzungsstadien, in denen sich die meisten Betriebe noch befinden, diese Instrumente bisher noch keine Anwendung finden konnten, später jedoch benötigt werden. Andererseits könnte für die unterschiedliche Ausgangspositionen der einzelnen Betriebe und ihrer Beschäftigten (vgl. Kapitel 3.2.3) die Nutzung der standardisierten Instrumente nicht passgenau sein, was zu überprüfen wäre.

Abbildung 15: Bekanntheitsgrad und Nutzung unterstützender Instrumente/Angebote

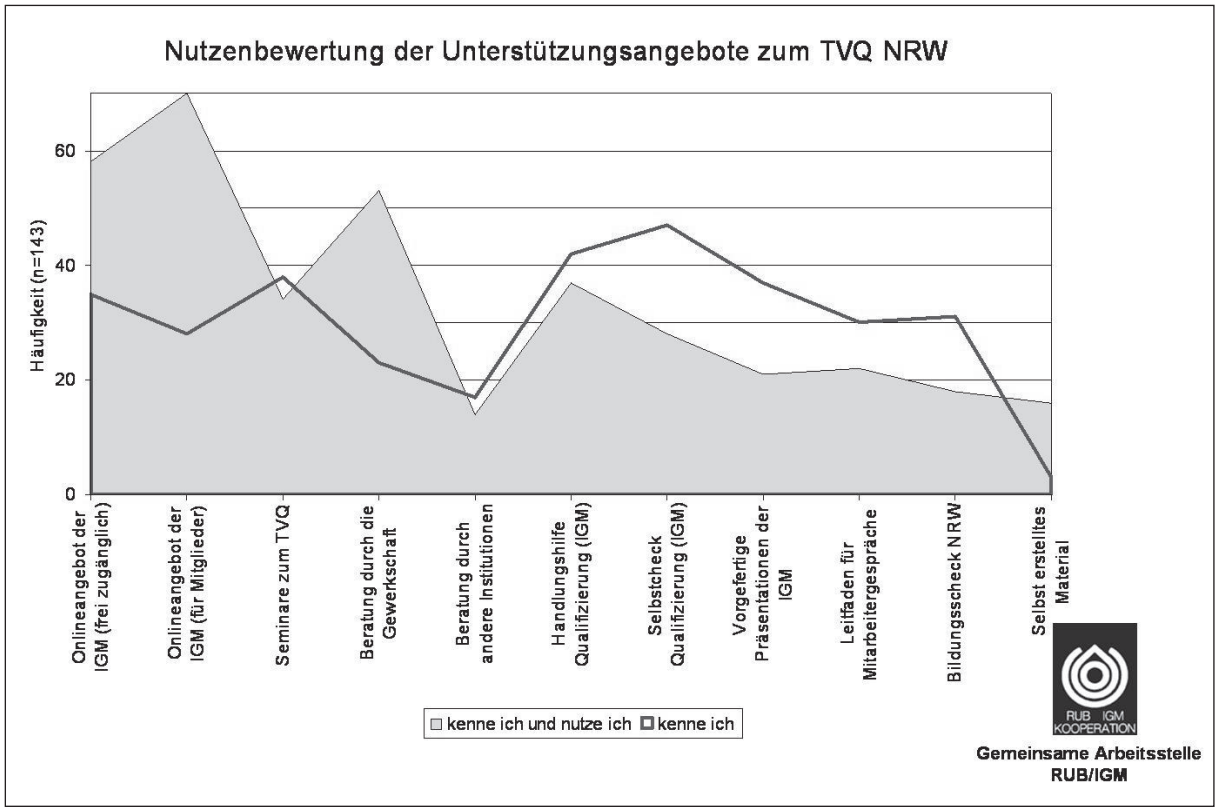


Quelle: eigene Darstellung

Die Beratung durch andere Institutionen schneidet in der Einschätzung der Befragten am schlechtesten ab, da in diesem einen Fall mehr Befragte sie als „wenig hilfreich" denn als „hilfreich" bezeichnen. Diese Beratungsangebote sind allerdings mit 16 % den Wenigsten bekannt. Auffällig ist jedoch, dass in den Fällen (in quantitati-

ver und qualitativer Befragung), in denen Beratung durch andere Institutionen in Anspruch genommen wurde, diese dann jeweils als hilfreich bzw. sehr hilfreich bezeichnet wurde[79]. Dieser Widerspruch lässt sich an dieser Stelle nicht ohne weiteres klären. Vermutet werden können neben der geringen Bekanntheit der Angebote Vorbehalte gegenüber vermeintlich betriebs- oder gewerkschaftsfernen Externen, was jedoch zu überprüfen wäre. In den Interviews wurde weiterhin deutlich, dass insbesondere Betriebsräte aus KMU auf die Beratungs- und Support-Strukturen außerhalb der gewerkschaftlichen Angebote zurückgreifen.

Abbildung 16: Nutzenbewertung der unterstützenden Instrumente und Angebote



Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich zu den im Fragbogen abgefragten Instrumenten und Angeboten wurden die IG Metall Zeitung, Informationsmaterialien der TBS NRW[80] und der Austausch mit anderen Betriebsräten genannt. Zu ihrer *Unterstützung* äußern die Befragten in den Fragebögen folgende *Anliegen*:

- Mustervereinbarungen zum TVQ NRW und Best-Practice-Beispiele zu Betriebsvereinbarungen würden die Umsetzung erleichtern.
- Schulungsangebote: „Die IGM bietet nur im Zusammenhang mit anderen Themen zum Beispiel §92a Seminare an. Ich hätte mir gewünscht, dass die IGM zeitnah nach Abschluss des TVQ NRW die Betriebräte schult, da wir ja auch diejenigen sind, die es im Betrieb umsetzen müssen!"
- Einmal wurde praktische Hilfe vor Ort bei der Umsetzung der bestehenden Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung gefordert, da der Arbeitgeber „sich nicht an Regeln" halte.

Gefordert wurde außerdem eine „bessere Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung in Bezug auf Qualifizierung auf der Ebene unter den AT" (außertariflich Beschäftigte). Dies deutet darauf hin, dass Qualifizierung

79 Beispielsweise wurden die Nutzung von Angeboten der Agentur Mark, des DGB (9x), des FIAB, des Poko-Instituts Münster (2x), der TBS (10x), des WAF-Instituts für Betriebsräte-Fortbildungen und freier Anbieter (2x) genannt. In den Interviews wurden außerdem Bildungsscheck-Beratungsstellen, WeGebAU-Berater der Arbeitsagenturen und der Personalentwicklungsverbund Mach 2 angeführt.

80 Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

in diesem Fall nur für Mitarbeiter mit höherem bzw. höchstem Qualifikationsniveau diskutiert und finanziert wurde (vgl. auch Kapitel 3.2.1 „Qualifikationsniveau").

Darüber hinaus zeigen sich einige Befragte durchaus zufrieden und halten die angebotenen Strukturen und Instrumente explizit für ausreichend. Die Betriebsräte benötigten allerdings „Zeit, um den TVQ anzugehen". Ein anderer äußert die Idee, dass ein Arbeitgeber, sobald er selbst keine Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt oder anbietet, in einen Topf einbezahlen müsse. Offen blieb an dieser Stelle, was mit dem Geld geschehen solle. Allerdings kann hier der Bezug zu den Fonds-Modellen anderer Qualifizierungstarifverträge (vgl. Kapitel 2.3) vermutet werden.

Da der Umsetzungsstand vielfach noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, fiel es vielen der in den Interviews befragten Betriebsräte schwer, Wünsche für (weitere) Support-Strukturen bei der TVQ-Umsetzung anzugeben. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass auch eine Art „Hilflosigkeit" der Betriebsräte (und analog auf der Seite der Personalverantwortlichen) ein möglicher Grund für diese Schwierigkeit sein kann. Jeder Betrieb befindet sich in einem individuellen Stadium der TVQ-Umsetzung (vgl. Kapitel 3.2.3) und sieht sich unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber, so dass in jedem Betrieb eine „Individualberatung zum Umsetzungsprozess" notwendig wäre (siehe dazu auch Eigenschaften der prozessualen Tarifverträge in Kapitel 2.2).

Alternativ zu den gewünschten Unterstützungsstrukturen zum TVQ NRW wurde daher in den Interviews gefragt, welche Unterstützungen bei der jüngsten ERA-Einführung in Anspruch genommen wurden und ob ähnliche Aspekte für die TVQ-Umsetzung für sie denkbar wären. Die benannten Aspekte lassen sich wie folgt systematisch darstellen:

a) Beratung, Information, Vernetzung:

Besonders häufig wird von den befragten Betriebsräten ein Bedarf an Beratung geäußert. Die Beratungsbedarfe beziehen sich auf drei Ebenen:

1. Beratung bei der Einführung und Umsetzung des TVQ NRW (im Rahmen der ERA-Einführung gab es Berater). Hierbei würde es sich um eine Art Prozess-Beratung handeln.
2. Externe Weiterbildungsberatung als laufende Unterstützung zum TVQ NRW. Dieser Bedarf wird damit begründet, dass vielfach das fachliche Wissen um Weiterbildungsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote fehlt, das benötigt würde, um die Beschäftigten gezielt zur Weiterbildungsteilnahme zu motivieren (vgl. Interview 13, Interview 14).
3. Kollegiale Beratung und kollegialer Austausch, um Einblicke in „best practice" und „worst practice" anderer Betriebe zu erhalten. Hierbei wird besonders der Wunsch geäußert, dass nicht nur erfolgreiche Beispiele zur Sprache kommen sollen, sondern auch Negativ-Beispiele und Probleme, um daran zu lernen.

Bezogen auf die benannten Beratungsbedarfe wird darauf hingewiesen, dass die Projektförmigkeit existierender Aktivitäten beispielsweise auf Ebene von Landesförderprogrammen im Sinne von Innovation Weiterbildung, Bildungsscheck NRW usw. oder von gewerkschaftlichen Projekten, wie z.B. KomNetz[81](siehe Seite 55f.), teilweise problematisch sei. Es sei schwierig, von der Existenz der Projekte zu erfahren und zeitliche Befristungen und personelle Wechsel behinderten ebenfalls eine kontinuierliche Zusammenarbeit. Im Hinblick auf Beratung werden „solide Strukturen" (vgl. Interview 13) gewünscht.

b) Finanzielle Förderungen, öffentliche Förderprogramme

Auch öffentliche Förderprogramme (z.B. Bildungsscheck NRW, WeGebAU[82]) sind bekannt, jedoch nicht in gleichem Maße wie die Angebote der IG Metall. Vielfach werden sie von den befragten Betriebsräten als insgesamt positiv und sehr förderlich bewertet. Auf Grund der finanziellen Entlastung der Betriebe wurden sie ebenfalls sehr positiv im Hinblick auf die Beförderung der TVQ-Umsetzung beurteilt. Mehrere Betriebe setzen diese Förderungen bereits systematisch ein, andere planen dies für die nähere Zukunft.

81 Projekt "Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen - Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskomzepte.
82 „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen" – Förderprogramm der Agentur für Arbeit.

Feststellen lässt sich insgesamt, dass die Umsetzung oder Nicht-Umsetzung des TVQ NRW nicht primär an einer Unkenntnis bzw. der Nicht-Verfügbarkeit von benötigten Support-Strukturen hängt. Keiner der befragten Betriebsräte gab an, den TVQ NRW wegen bestehender Support-Strukturen besonders gut bzw. auf Grund des Fehlens solcher Strukturen besonders schlecht/gar nicht umgesetzt zu haben. Auch beantworteten alle interviewten Betriebsräte die Frage danach, ob sie wüssten, wo sie sich Informationen und Unterstützung verschaffen könnten, positiv (vgl. auch Kapitel 3.2).

3.2.5 Einflussfaktoren auf die Umsetzung des TVQ NRW

Kreuzbezüge zwischen Einzelfaktoren und dem jeweiligen Umsetzungsstand sollten zeigen, ob sich Einflussfaktoren mit hemmenden oder förderlichen Wirkungen auf die TVQ-Umsetzung identifizieren lassen. Auf der Grundlage statistischer (multivariater) Auswertungsschritte der Daten aus der quantitativen Fragebogenerhebung wurde nach signifikanten Zusammenhängen geforscht.

Sowohl die quantitativen Daten der Fragebogenbefragung als auch die vertiefenden Interviews zeigen jedoch, dass hemmende und förderliche Faktoren sehr betriebsspezifisch sind. Entsprechend lassen sich kaum allgemeingültige Aussagen über die Wirksamkeit betriebsspezifischer Merkmale formulieren. Allerdings weisen einige Aspekte Signifikanzen auf, auf die in dieser Kurzstudie im Folgenden besonders eingegangen wird. Untersucht wurde der Einfluss der nachfolgend genannten Aspekte auf die TVQ-Umsetzung:

- Stellenwert von Qualifizierung beim Management,
- Vorhandensein professioneller Weiterbildungsstrukturen,
- Tarifgebundenheit,
- Informationsstand der Betriebsräte zum TVQ NRW,
- wirtschaftliche Situation und
- Betriebsgröße.

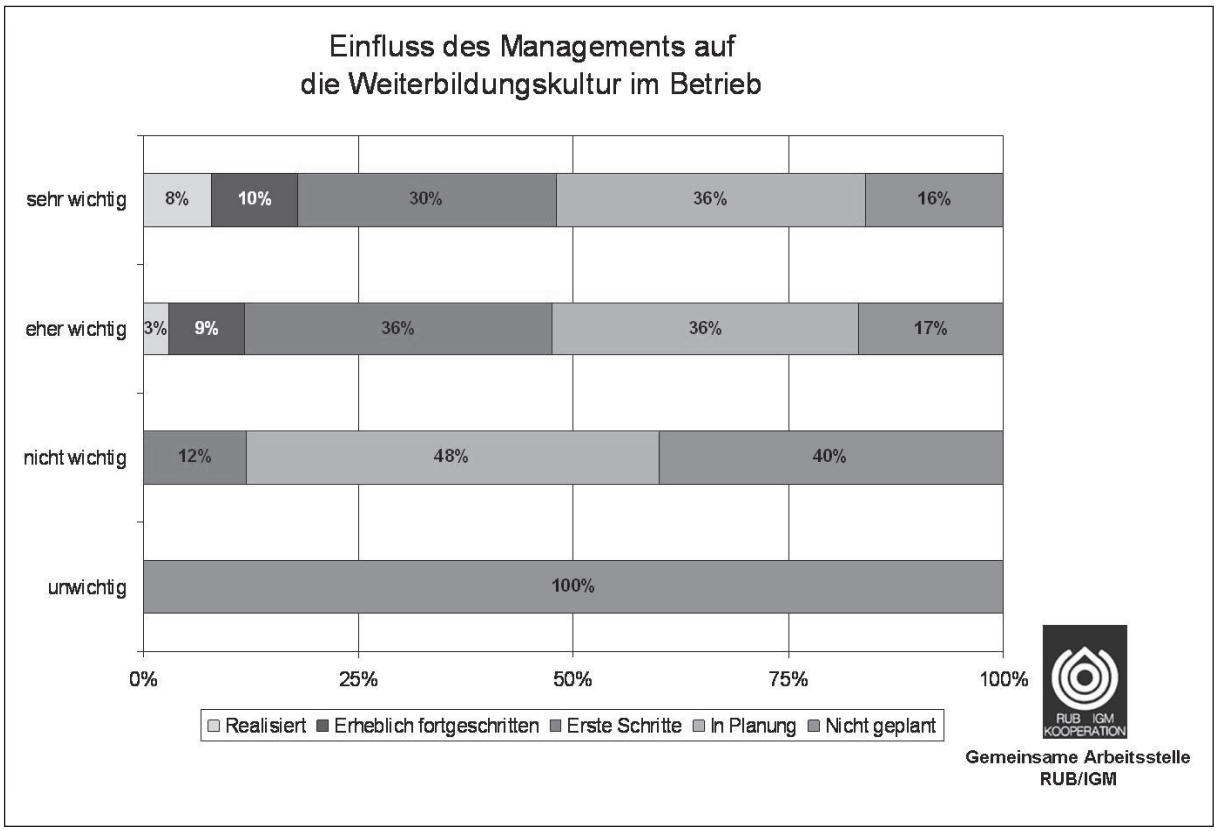
Bedeutung des Stellenwerts von Qualifizierung beim Management für die Umsetzung des TVQ NRW

In den Interviews zeigt sich deutlich, dass die Haltung des Managements gegenüber der Qualifizierung ein wichtiger Einflussfaktor auf die TVQ-Umsetzung ist, der förderliche oder hemmende Wirkungen entfalten kann. Unterstützt wird dieser Befund auch durch die statistischen Werte der quantitativen Befragung, welche einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Einstellung des Managements und dem Umsetzungsstand des TVQ NRW zeigen.[83] In den Betrieben, die den TVQ NRW (weitestgehend) realisiert haben, wurde Qualifizierung zu zwei Dritteln als der Geschäftsführung „sehr wichtig" und zum weiteren Drittel als „wichtig" bezeichnet. In den Interviews wurde darüber hinaus deutlich, dass besonders die gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management einen positiven Einfluss auf die Weiterbildungsaktivität des Betriebs (vgl. Interview 4) bzw. zum Teil sogar auf die TVQ-Umsetzung ausübt (vgl. Interview 16).

Umgekehrt wurde in den Interviews mehrfach darauf hingewiesen, dass Verzögerungen bzw. sogar die Nicht-Umsetzung des TVQ NRW auf Probleme mit dem Management zurückzuführen sind, was ebenfalls durch die statistischen Werte unterstützt wird (vgl. Abbildung 17). Sobald dem Management Qualifizierung unwichtig ist, findet sie auch nicht statt (100 %). Bei der Nennung „nicht so wichtig" für die Einschätzung des Managements zur Qualifizierung findet in 40 % der Betriebe keine Umsetzung des TVQ NRW statt und 48 % planen diese erst. Im Rahmen der Interviews gab einer der befragten Betriebsräte an, dass die Befürchtung von Konflikten mit dem Management ausschlaggebend dafür sei, den TVQ NRW nicht umzusetzen (vgl. Interview 15). Ein weiterer Betriebsrat erwägt auf Grund akuter Konflikte mit dem Management gegenwärtig den Gang zur Einigungsstelle, da das Management den TVQ NRW nicht mitträgt (vgl. Interview 11). In mehren Fällen wurde von einer „Trägheit" des Managements gesprochen, was zu Verzögerungen im Umsetzungsprozess führt (vgl. Interview 8, Interview 14).

83 Ähnlich verhält es sich in Bezug auf die Haltung der Beschäftigten gegenüber Weiterbildung.

Abbildung 17: Einfluss der Haltung des Managements auf die Weiterbildungskultur im Betrieb



Quelle: eigene Darstellung

Auffällig an den Ergebnissen der quantitativen Erhebung ist allerdings, dass in 16 % der Fälle, in denen das Management sich positiv gegenüber der Qualifizierung positioniert (die Frage nach dem Stellenwert der Qualifizierung wurde mit „eher wichtig"/„wichtig" beantwortet), trotzdem keine TVQ-Umsetzung stattfindet. Möglicherweise handelt es sich hierbei um Betriebe, die viel Qualifizierung betreiben und daher den TVQ als „Formalie" einstufen. Entsprechende Hinweise hierfür lassen sich auch in den Interviews finden (vgl. Interview 4, Interview 8, Interview 15).

Die Ergebnisse zeigen, dass eine positive Einschätzung zur Qualifizierung zwar generell auch positiv auf die TVQ-Umsetzung wirkt, dass dies jedoch nicht zwingend eine Umsetzung des TVQ bedeutet. Offensichtlich spielt die Qualifizierungskultur im Betrieb eine große Rolle. Die betriebliche Qualifizierungskultur kann sich positiv oder negativ auswirken: entweder kann sie die Weiterbildungsaktivität und die TVQ-Umsetzung positiv beeinflussen und befördern, oder aber im gegenteiligen Falle bewirken, dass keine Qualifizierung erfolgt (vgl. auch Kapitel 3.2.3, Umsetzungsstrategien).

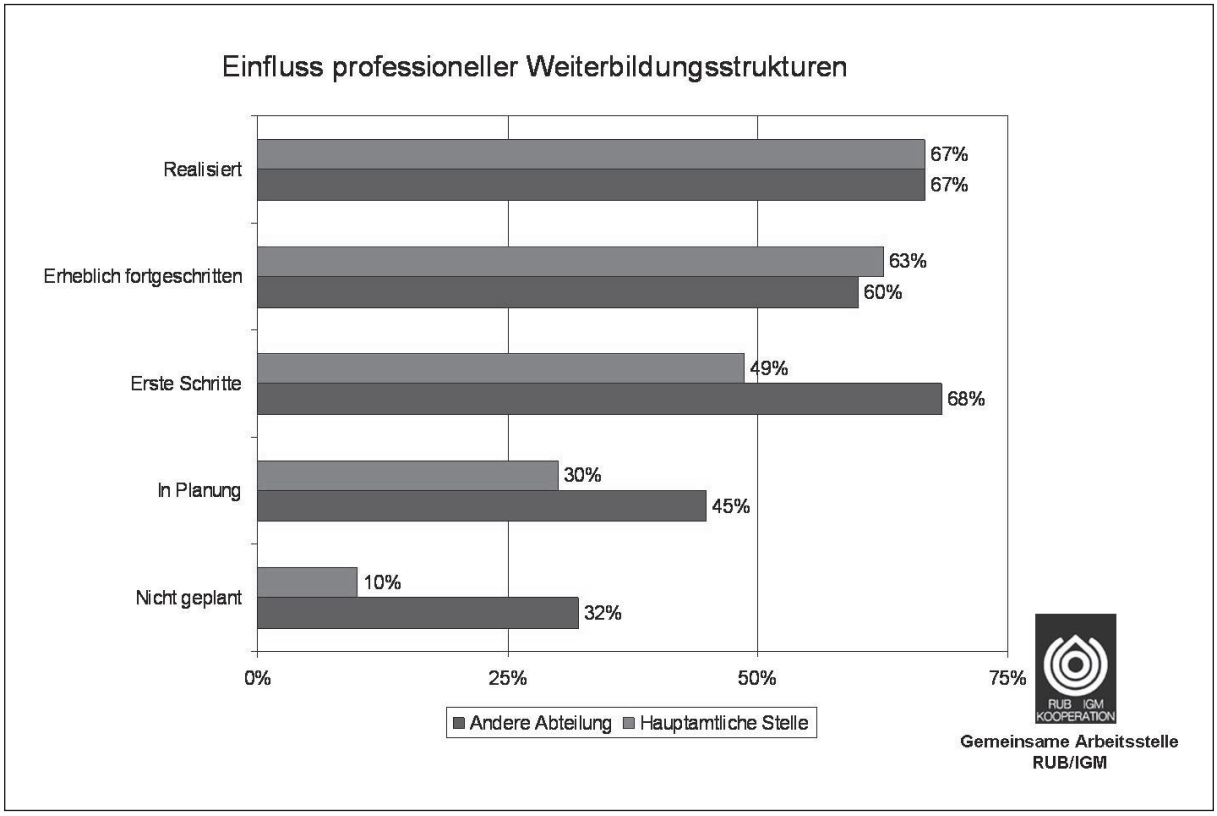
Weitere Befragungen unter Arbeitgebern und Beschäftigten sind hier notwendig, um den Stellenwert von Qualifizierung näher zu beschreiben und weitere Zusammenhänge aufzeigen zu können (vgl. Kapitel 5).

Einfluss professioneller hauptamtlicher Weiterbildungsstrukturen

Anhand der quantitativ erhobenen Daten zeichnet sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Existenz hauptamtlicher Weiterbildungsstrukturen und den Fortschritten in der Umsetzung des TVQ ab.[84]

Nur 10 % der Betriebe, in denen keine Umsetzung des TVQ geplant ist, verfügen über hauptamtliche Weiterbildungsstrukturen im Sinne einer Weiterbildungsabteilung. In 90 % dagegen existieren keine entsprechenden Strukturen. 30 % derer, die die Umsetzung erst für die nächste Zeit planen, also zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht angefangen haben, verfügen über hauptamtliche Weiterbildungsstrukturen – immerhin stehen dem mit 70 % noch mehr als zwei Drittel gegenüber, bei denen dies nicht der Fall ist. Bei denen, die bereits in den ersten Anfängen mit der TVQ-Umsetzung sind, sind es nur noch 50 % die keine hauptamtlichen Weiterbildungsstrukturen haben. Diejenigen Betriebe, die sich selbst als „weit fortgeschritten" einstufen, verfügen zu 63 % über eine solche Stelle. 66 % der Betriebe, die die TVQ-Umsetzung komplett realisiert haben, besitzen eine hauptamtlich für die Organisation der Qualifizierung zuständige Stelle (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Einfluss professioneller hauptamtlicher Weiterbildungsstrukturen



Quelle: eigene Darstellung

Hieraus lässt sich ablesen, dass es zumindest einen Zusammenhang zwischen TVQ und hauptamtlichen Strukturen im Weiterbildungsbereich gibt. Es ist jedoch unklar, wie genau der Zusammenhang aussieht. Anhand der Daten ist es sowohl möglich, dass die Weiterbildungsstrukturen Auslöser/Förderer für die TVQ-Umsetzung sind, als auch dass sie die Folge der TVQ-Umsetzung sind.

Die Ergebnisse der qualitativen Befragung im Rahmen der Interviews zeigen, dass möglicherweise die Betriebsgröße eine Rolle spielt: Insbesondere bei befragten Betriebsräten aus größeren Betrieben zeigte sich, dass es wenig oder keine Zusammenarbeit der Betriebsräte mit den dort vorhandenen Weiterbildungsab-

84 In etwas abgeschwächter Form finden sich diese Ergebnisse in gleichen Verteilungen auch bezogen auf die Frage nach einer Person, die für die Organisation von Weiterbildung als zusätzliche Aufgabe verantwortlich ist. Besonders auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) dürfte eine solche Struktur eher zutreffen als die Existenz einer Weiterbildungsabteilung.

teilungen gibt. Darüber hinaus folgt der Existenz dieser Weiterbildungsabteilungen eher, dass sich Betriebsräte nicht mehr in besonderem Maße als Ansprechpartner für Weiterbildungsfragen zuständig fühlen (vgl. Interview 7, Interview 8). Hier liegt demgegenüber das Potenzial kleinerer Betriebe: Gerade in den befragten kleineren Betrieben, in denen die Funktion der Qualifizierung nicht hauptamtlich besetzt ist, sind es vielfach die Betriebsräte, die diese Aufgabe engagiert erfüllen und hier zum Teil sogar die „offizielle" Zuständigkeit haben (vgl. Interview 4, Interview 9, Interview 13, Interview 14). Möglicherweise liegen die angegebenen vorhandenen formellen Zuständigkeiten bei den Betrieben, die im TVQ weit fortgeschritten sind, daher bei den Betriebsräten selbst.

Tarifgebundenheit und TVQ-Umsetzung

Statistisch lässt sich ein starker Zusammenhang zwischen Tarifgebundenheit und TVQ-Umsetzungsstand feststellen. Die Tarifbindung erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit. Nur 17 % der Tarifgebundenen planen gar keine Umsetzung des TVQ, 39 % von ihnen planen dies für die Zukunft und 30 % von ihnen haben bereits erste Schritte hierzu unternommen. Bei 14 % der Tarifgebundenen gibt es schon Fortschritte bzw. ist die Realisierung erfolgt.

Eine Nicht-Tarifgebundenheit bedeutet nicht zwingend, dass der TVQ für diese Betriebe gänzlich ohne Relevanz wäre: Von den nicht gebundenen Betrieben, geben zwar 71 % an, den TVQ nicht umzusetzen, aber rund ein Drittel unternimmt trotzdem Aktivitäten in dieser Richtung. Bei einem dieser Betriebe ist die Umsetzung voll realisiert, drei planen eine Umsetzung bzw. haben erste Schritte hierzu unternommen.

Es lässt sich also festhalten, dass es eine Abhängigkeit des Umsetzungsgrades von der Tarifbindung gibt. Eine Tarifbindung ist allerdings kein ausschließliches Kriterium für die Umsetzung des TVQ NRW. Belege dafür finden sich auch in den Interviews: auch nicht-tarifgebundene Betriebe interessieren sich für den TVQ NRW und umgekehrt.

Informationsstand zum TVQ NRW und Umsetzung

Support-Strukturen sind nicht zwingend ausschlaggebend für die Umsetzung. Die Ergebnisse der qualitativen Interviews zeigen, dass gute Kenntnisse der Qualifizierung und des TVQ NRW nicht automatisch zur Folge haben, dass Betriebsvereinbarungen besonders schnell erarbeitet werden. Fast alle befragten Betriebsräte geben an, den TVQ NRW inhaltlich gut zu kennen und keine zusätzlichen Informationen oder Materialien zu benötigen.[85] Auch werden im Rahmen der Interviews keine Aussagen getroffen, die darauf schließen lassen, dass eine TVQ-Umsetzung besonders gut oder überhaupt nicht erfolgt, weil entsprechende Informationen nicht verfügbar sind. Viele der in den Interviews befragten Betriebsräte besuchten bereits Schulungen zum Thema TVQ. Die, die noch an keinen Schulungsveranstaltungen teilnahmen, wissen, wo solche Schulungen angeboten werden, oder kennen andere Informationsquellen zum TVQ. Je aufgeschlossener die Betriebsräte für Qualifizierung sind und je besser sie sich über Qualifizierung informiert fühlen, desto höher ist ihr Engagement auf diesem Gebiet.

Differenzierter Einfluss der wirtschaftlichen Situation auf die TVQ-Umsetzung

Die wirtschaftliche Situation kann sich sowohl positiv als auch negativ auf die Bereitschaft zur TVQ-Umsetzung und auf die Haltung gegenüber Qualifizierung auswirken. Bei den befragten Betrieben finden sich zum eine solche, die in einer sehr angespannten wirtschaftlichen Lage (zum Teil sogar akute Insolvenz) sind und von denen Qualifizierung als Ausweg aus dieser Krise gesehen wurde bzw. wird (vgl. Interview 13, Interview 14).

Demgegenüber gibt es auch Betriebe, die gerade aus diesem Grund keine Qualifizierung anbieten – oder in der Vergangenheit Qualifizierungsaktivitäten weitgehend eingestellt haben. Sie begründen dies damit, dass Betrieb und Betriebsrat gegenwärtig „andere Sorgen" haben bzw. die Kosten für Weiterbildung gegenwär-

85 Relativierend muss hierzu zweierlei angemerkt werden: Erstens haben sich die Interviewpartner freiwillig für die Teilnahme an den qualitativen Interviews gemeldet, was einen gewissen Kenntnisstand voraussetzt und zweitens ist bei diesen Antworten auch das Phänomen „sozialer Erwünschtheit" zu berücksichtigen, d.h. dass die befragten Betriebsräte Wissenslücken für unangemessen halten könnten und daher nicht zugeben wollten.

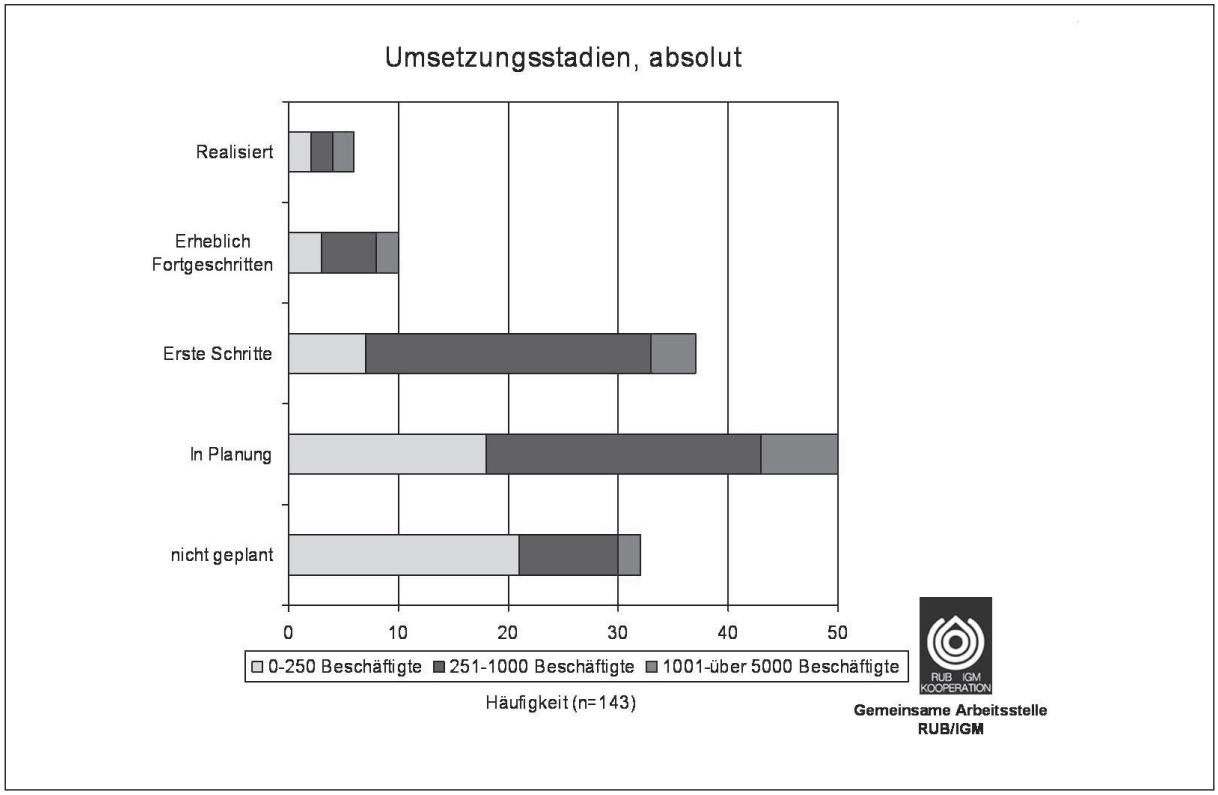
tig nicht getragen werden könnten (vgl. Interview 7, Interview 12). Einige Betriebe wenden in einer solchen Situation das „Pforzheimer Modell" (vgl. Interview 10) an, was besagt, dass auf Grund einer akuten Bedrohungssituation für sie tarifvertragliche Pflichten für einen bestimmten Zeitraum außer Kraft gesetzt werden. Entsprechend geben Betriebsräte solcher Betriebe im Rahmen der Interviews an, dass bei ihnen gegenwärtig der TVQ NRW nicht umgesetzt wird.

Auch statistisch lässt sich weder ein eindeutig positiver noch negativer Zusammenhang zwischen der Weiterbildungsaktivität/der Umsetzung des TVQ und der wirtschaftlichen Lage nachweisen: es finden sich sowohl Betriebe, die trotz angespannter wirtschaftlicher Situation aktiv auf dem Gebiet der Qualifizierung sind. Demgegenüber finden sich Betriebe, die trotz guter wirtschaftlicher Lage angeben, nicht weiterbildungsaktiv zu sein.

Einfluss der Betriebsgröße: KMU versus Großbetriebe

Untersucht wurde, ob die Betriebsgröße Einfluss auf die Umsetzungsbereitschaft hat. Bei der Auswertung der quantitativen Befragung deutet sich ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und TVQ-Umsetzungsstand an: Die Gruppe der Großbetriebe ist in der Umsetzung des TVQ NRW insgesamt weiter fortgeschritten als die der mittleren und kleinen Unternehmen (KMU). Auch ist absolut gesehen bei den Großbetrieben die Bereitschaft zur TVQ-Umsetzung höher als bei den KMU, denn mehr Großbetriebe geben an, dass bei ihnen die Umsetzung zumindest in Planung sei (vgl. Abbildung 19).

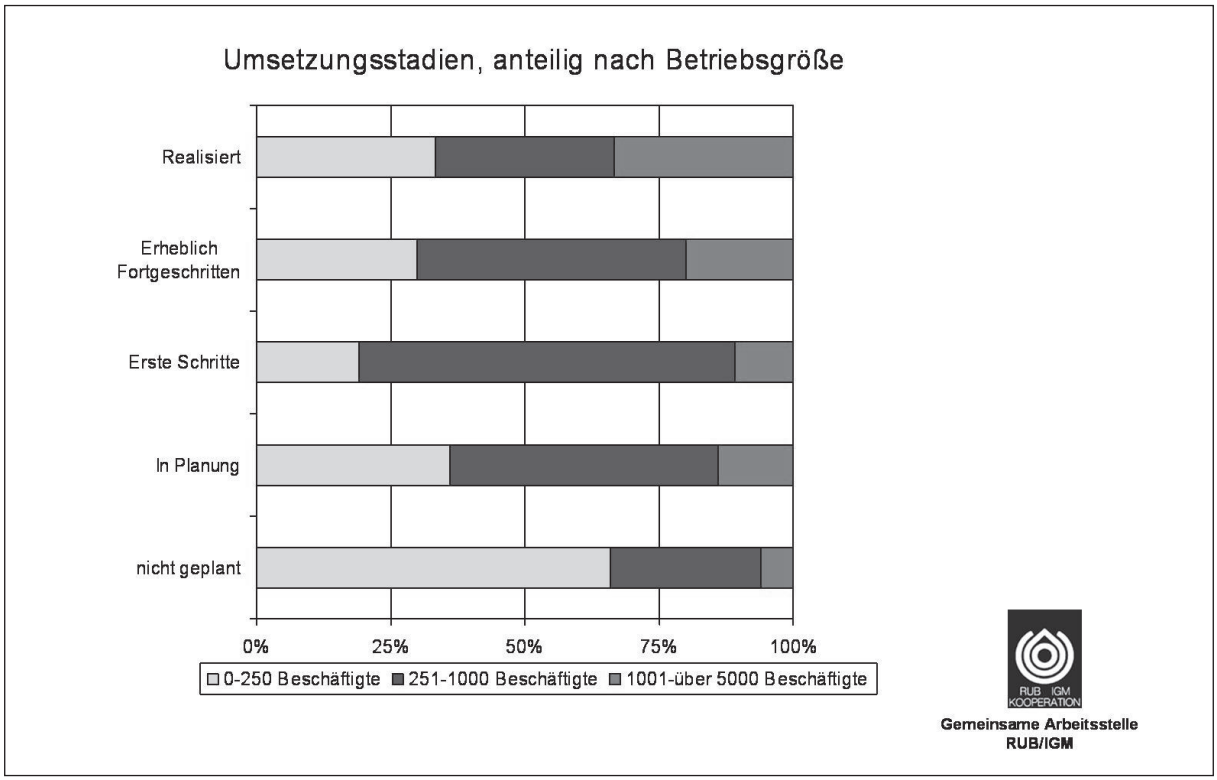
Abbildung 19: Umsetzungsstand nach Betriebsgröße (absolut)



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Betrachtung der Realisierungsgrade fällt allerdings auf, dass insbesondere in den fortgeschrittenen Umsetzungsstadien der Anteil der KMU mit ca. einem Drittel (realisiert) bzw. einem Viertel (weit fortgeschritten) vergleichsweise hoch ist (vgl. Abbildung 20). Dies zeigt, dass der TVQ NRW auch für die Gruppe der KMU relevant ist. Ferner wird an diesen Ergebnissen deutlich, dass es auf der Ebene der KMU bereits Betriebe gibt, die erhebliche Fortschritte bzw. eine vollständige Realisierung des TVQ NRW erzielt haben.

Abbildung 20: Umsetzungsstadien, anteilig nach Betriebsgröße



Quelle: eigene Darstellung

Die Aussagen in den Interviews zeichnen hier ein ähnliches Bild: Hier ließen sich viele Betriebsräte in kleineren Unternehmen finden, die sich besonders stark auf dem Gebiet der betrieblichen Qualifizierung engagieren (vgl. Interview 4, Interview 9, Interview 13, Interview 14). Aber die formellen Notwendigkeiten zur TVQ-Umsetzung im Sinne der Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung und der Dokumentation der Qualifizierungen stellen für diese Betriebsräte eine Hürde dar. Vielfach sind Betriebsräte zeitlich auch sehr stark belastet, da sie oftmals nicht freigestellt sind.

Für die derzeitige Situation in NRW (vgl. Kapitel 2.3) ist es von Bedeutung, insbesondere die zahlenmäßig hoch vertretenen KMU zu fördern. Großbetriebe sind oftmals auf Grund guter finanzieller Ausstattung und ausreichend freigestellten Betriebsräten eigenständig in der Lage, die Qualifizierung der Beschäftigten langfristig zu organisieren. KMU dagegen benötigen intensivere Formen der Unterstützung, um dies zu bewältigen (vgl. Kapitel 4).

4 Einordnung und Diskussion der zentralen Ergebnisse

Der TVQ NRW ist in den meisten Betrieben noch nicht so weit in der Umsetzung fortgeschritten, dass bereits Qualifizierungsmaßnahmen auf seine Veranlassung hin erfolgt sind (vgl. hierzu Kapitel 3.2.2). Daher können zum jetzigen Zeitpunkt noch keine systematischen Aussagen über seine Wirkungen auf die Qualifizierungspraxis der Betriebe und hinsichtlich des Einbezugs der verschiedenen Akteursgruppen getroffen werden. Dies bleibt bis zu einem späteren Zeitpunkt abzuwarten, wenn eine breitere Umsetzung erfolgt sein wird. Entsprechend beziehen sich die hier vorgestellten zentralen Befunde dieser Studie auf den jetzigen Stand der betrieblichen Umsetzung des Tarifvertrages.

Einstellungen der Betriebsräte zur Qualifizierung und zum TVQ NRW

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung und auch die Interviews zeigen insgesamt eine hohe positive Grundhaltung gegenüber dem Thema Qualifizierung. Vielfach wird der Stellenwert von Qualifizierung in den Betrieben von den befragten Betriebsräten hoch eingeschätzt. Die Studie zeigt, dass es eine Diskrepanz zwischen der positiven Grundhaltung zur Qualifizierung und Weiterbildungsaktivität von Betriebsräten einerseits und den Fortschritten bei der formalen TVQ-Umsetzung gibt.

In Kapitel 3.2.3 wurden verschiedene Umsetzungsstrategien identifiziert. Die Typologie in dem genannten Kapitel gibt wieder, dass viele Betriebsräte sich zwar sehr aktiv auf dem Gebiet der betrieblichen Qualifizierung engagieren, jedoch vor der Realisierung der formalen Strukturen des TVQ zurückscheuen. Die Gründe für diese Verzögerung der TVQ-Umsetzung finden sich auf zwei Ebenen:

1. Zunächst die zeitliche Ebene: viele Betriebsräte waren bislang durch die ERA-Umsetzung und andere Aufgaben zeitlich so stark eingebunden, dass sie sich bis zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht mit der Umsetzung des TVQ befassen konnten. Vielfach wird aber angegeben, dass dies „als nächstes anstünde." Verzögerungen bei der Umsetzung des TVQ sind in diesen Fällen nicht auf inhaltlich Vorbehalte gegenüber dem TVQ, sondern auf Arbeitsüberlastung zurückzuführen.
2. Weiterhin sind Gründe für Verzögerungen bei der Umsetzung auch in den Besonderheiten von prozessualen Tarifverträgen zu sehen, da diese ein hohes Maß an betrieblicher Ausgestaltungs- und Übersetzungsarbeit erfordern. Vielfach kommt es hierbei zu Unsicherheiten, die bewirken, dass auf einer rein praktischen Ebene zwar eine Aktivität der Betriebsräte auf dem Gebiet der Weiterbildungsorganisation erfolgt, dass jedoch die Umsetzung auf formale Strukturen eher schwer fällt.

Hemm- und Förderfaktoren für die TVQ-Umsetzung

Ein Anliegen der Studie war es, hemmende und förderliche Bedingungen für die TVQ-Umsetzung zu identifizieren. Hierbei zeigte sich sehr deutlich, dass die Einflussfaktoren insgesamt eher heterogen sind. Entsprechend sollten stets die einzelnen betrieblichen Besonderheiten in den Blick genommen werden, wenn Aussagen über die hemmenden oder förderlichen Bedingungen der TVQ-Umsetzung getroffen werden sollen. Es lassen sich folgende allgemeine Aussagen zu Förderfaktoren und blockierenden Aspekten ableiten:

Förderfaktoren:

- Hohes Qualifizierungsbewusstsein beim Betriebsrat. Eine große Aufgeschlossenheit für den TVQ und die Umsetzung fand sich immer dann, wenn der Betriebsrat auf diesem Gebiet besonders aktiv war, das heißt, als „Kümmerer" in Sachen Qualifizierung fungiert. Solche „Kümmerer" sorgen dafür, dass das Thema Qualifizierung kontinuierlich im Betrieb präsent ist und schaffen es, durch aktive Einzelansprachen auch die Beschäftigten für die Teilnahme an Qualifizierung zu gewinnen. Häufig arbeiten diese Betriebsräte auch mit Support-Strukturen wie z.B. Qualifizierungsberatungsstellen usw. zusammen. Dies setzt unter anderem Kenntnisse auf dem Gebiet der Qualifizierung voraus bzw. bringt diese als Folge mit sich.

- Kenntnisse des Betriebsrats in Fragen der Weiterbildungsorganisation. Damit eine Ansprache der Beschäftigten sinnvoll erfolgen kann, ist es erforderlich, dass der Betriebsrat über Kenntnisse der Weiterbildungsstrukturen verfügt.
- Ausgeprägte „Qualifizierungskultur" des Betriebs. Eine hohe Weiterbildungsaufgeschlossenheit bei den Beschäftigten und Offenheit des Managements für das Thema Qualifizierung sowie eine feste Verankerung in den betrieblichen Routinen fördert die Umsetzung des TVQ NRW. Betriebliche Qualifizierung und TVQ sind Bereiche, die besonders erfolgreich in Kooperation der Betriebsparteien bearbeitet werden. Betriebsräte, die sich erfolgreich auf dem Gebiet der betrieblichen Qualifizierung und der TVQ-Umsetzung bewegen, berichteten vielfach auch von einer guten Zusammenarbeit mit dem Management bzw. der Personalabteilung.
- Eine schlechte wirtschaftliche Situation wirkt dann positiv auf die Qualifizierungsbereitschaft und die Bereitschaft zur TVQ-Umsetzung, wenn Qualifizierung von Betriebsrat, Beschäftigten und Betriebsleitung als Ausweg aus der Krise eingestuft wird. Hier stellt sich jedoch das Problem der Finanzierung als besonders dringlich dar.

Blockierende Aspekte:

- Parallel laufende Projekte, wie z.B. die Umsetzung von ERA. Sie wirken sich hemmend oder verzögernd auf die TVQ-Umsetzung aus, da sie Arbeitskraft und –zeit der Betriebsräte binden. Jedoch ist hierbei zu differenzieren, dass es sich bei diesen Verzögerungen entweder um rein zeitliche Verschiebungen handeln (das heißt, die Umsetzung wird einfach nur zeitlich nach hinten verschoben, aber nicht insgesamt infrage gestellt) oder aber generell zu einer Ablehnung der TVQ-Umsetzung führen kann.
- Mangelndes Bewusstsein und Interesse für Qualifizierung beim Betriebsrat. Dies findet – insbesondere in wirtschaftlich eher schwierigen Situationen – seinen Ausdruck darin, dass „andere Prioritäten" gesetzt werden, entsprechend auf die TVQ-Umsetzung zugunsten der Sicherung von Arbeitsplätzen verzichtet bzw. dem Thema Qualifizierung eine eher niedrige Relevanz zugesprochen wird.
- Widerstände seitens des Arbeitgebers. Beispielsweise wirken Trägheit oder offener Widerstand hemmend auf Fortschritte bei der Umsetzung des TVQ. Neben zeitlichen Verzögerungen bedeutet dies, dass die Betriebsräte ein hohes Maß an Kontinuität und Energie aufbringen müssen, um die TVQ-Umsetzung voranzutreiben.
- Unerwartete Einschnitte in den Umsetzungsprozess, z.B. personelle Wechsel in den Funktionsbereichen. Zeitliche Verzögerungen können durch die Notwendigkeit zu Neubesetzungen der entsprechenden Stellen und Einarbeitungszeiten sowie durch wiederkehrende Abstimmungsprozesse mit den neuen Funktionsträgern hervorgerufen werden.
- Mangelndes Interesse der Beschäftigten an Qualifizierung. Da es sich bei Qualifizierungstarifverträgen um Leistungen handelt, bei denen es nicht direkt „um Geld geht", fordern die Beschäftigten die Umsetzung des TVQ vielfach nicht für sich ein bzw. haben kein Interesse an der Teilnahme an Qualifizierung. Besonders für Betriebe mit älteren Beschäftigten wird dies herausgestellt.
- Eine schlechte wirtschaftliche Situation wirkt sich negativ auf die TVQ-Umsetzung aus, wenn sie entweder in einer Aussetzung der tarifvertraglichen Regelungen mündet („Pforzheimer-Modell") oder zur Folge hat, dass von Betriebsrat und Management andere Prioritäten als Qualifizierung gesetzt werden (s.o.).

Rückmeldung von Unterstützungsbedarfen durch die Betriebsräte

Befragt nach dem Informationsstand zu den Inhalten des TVQ zeigt sich der größte Teil der befragten Betriebsräte gut bis sehr gut informiert. Sowohl in den Fragebögen als auch in den Interviews wird deutlich, dass die vorhandenen Informations- und Supportangebote der IG Metall nahezu flächendeckend bekannt sind und zum Teil auch schon aktiv genutzt werden (Info-Ordner zum TVQ, Schulungen). Unsicherheiten zeichnen sich dagegen beim Informationsstand zu Methoden der betrieblichen Weiterbildungsarbeit (Durchführung von Gesprächen zur Bedarfserhebung, Organisation von Schulungen usw.) bzw. zu Fragen der Gestaltung der Betriebsvereinbarung ab. An dieser Stelle könnten Unterstützungsstrukturen relevant werden.

Betriebsräte, die in der Vergangenheit Beratung in Anspruch nahmen, stufen dies als Unterstützungsangebot positiv ein. Entsprechende Rückmeldungen finden sich sowohl in der quantitativen Erhebung (vgl. Kapitel 3.2.2) als auch in den Interviews (vgl. Interview 2, Interview 4, Interview 9).

Weitgehend unbekannt und daher auch nicht in Anwendung sind bei den Befragten existierende Support-Strukturen, die außerhalb des gewerkschaftlichen Kontextes liegen wie z.B. Weiterbildungsberatungsstellen und –verbünde (z.B. Bildungsscheckberatungsstellen, mach 2) sowie Tools für die Bedarfserhebung (z.B. Q-Box, Kompetenzbilanz). Allerdings wird im Rahmen der Interviews deutlich, dass insbesondere die Betriebsräte in KMU mit diesen Strukturen zusammenarbeiten. Gerade in KMU tritt hier großes Potenzial für eine Stärkung der Nutzung von Support-Strukturen im Weiterbildungsbereich in Erscheinung, da hier die Betriebsräte vielfach sehr engagiert auf dem Gebiet der betrieblichen Qualifizierung tätig sind, zum Teil sogar ausschließlich für ihre Betriebe diese Aufgabe übernommen haben.

Für die Bereitstellung zusätzlicher Unterstützungsangebote wird nur wenig Bedarf zurückgemeldet. Vielfach steckt der Umsetzungsprozess noch so stark in den Anfängen, dass entsprechende Bedarfe sich für die befragten Betriebsräte noch nicht manifestiert haben. Sofern Bedarfe benannt wurden, konzentrieren sich diese auf Aspekte der Beratung und Begleitung beim TVQ-Umsetzungsprozess.

Strukturelle Anforderungen an Unterstützungsangebote liegen in der Individualität des Zuschnitts. Auf Grund der Heterogenität der betrieblichen Praxen sind standardisierte Instrumente (z.B. Vorlagen, Ablaufpläne und Informationsmaterialien) für die Betriebsräte nur begrenzt hilfreich, da sie vielfach als nicht passend empfunden werden. Den Befragten ist die dauerhafte Verfügbarkeit wichtig, die begleitend zum gesamten Umsetzungsprozess Unterstützungsangebote bereithält. Zeitlich befristete Angebote in Form von begrenzt aufgelegten Projekten werden als weniger sinnvoll eingestuft, da es zum einen häufig schwierig ist, rechtzeitig von der Existenz der Projekte zu erfahren, und zum anderen eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit festen Ansprechpartnern, zu denen bereits eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung besteht, nicht gegeben ist (vgl. Interview 13, Interview 14).

5 Handlungsansätze und Forschungsbedarfe

Aus den in Kapitel 4 aufgezeigten zentralen Ergebnissen und den Umsetzungserfahrungen mit anderen TVQ (vgl. Kapitel 2.3 und 2.4) werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für eine flankierende Unterstützung des TVQ-Umsetzungsprozesses sowie weitere Forschungsbedarfe abgeleitet.

Handlungsempfehlungen für die Beförderung der TVQ-Umsetzung

Individualisierung der Unterstützungsangebote

Eine wirksame Hilfestellung für die TVQ-Umsetzung sollte auf die starke Heterogenität der betrieblichen Strukturen Bezug nehmen. An existierenden Beratungs- und Unterstützungsangeboten wird moniert, dass sie nicht ausreichend auf die betrieblichen Gegebenheiten angepasst sind. Besonders zwischen groß- und kleinbetrieblichen Strukturen bestehen gravierende Unterschiede, die mit standardisierten Instrumenten nicht genügend abgedeckt werden können.

Konkret können solche spezifischen Angebote folgende Aspekte umfassen:

- Konzeption von möglichst individuell gestaltbaren Beratungsangeboten.
- Angebote zur Begleitung der TVQ-Umsetzung, wie z.B. Arbeitskreise, Workshops, usw.
- Netzwerke zum gegenseitigen Austausch der Praxiserfahrungen der Betriebsräte untereinander (im Sinne kollegialer Beratung).
- Netzwerke zum Austausch zwischen unterschiedlichen betrieblichen Interessensgruppen (Personalern und Betriebsräten oder Management und Betriebsräten).
- Kooperationsangebote, die Veranstaltungen vorsehen, bei denen gezielt verschiedene Akteursgruppen zusammengebracht und vernetzt werden.[86]

Damit die Angebote Akzeptanz und Nachfrage finden, ist ihr aufsuchender Charakter wichtig. Die Leistungen der Angebote sollten aktiv an die Betriebsräte herangetragen werden und nicht angefordert werden müssen. Hervorzuheben ist, dass insbesondere in KMU eine individuelle Hilfestellung bei der Erstellung der Betriebsvereinbarung sinnvoll scheint, da die Ergebnisse der Studie dies als kritischen Punkt ausweist. Selbst für Qualifizierung aufgeschlossene Betriebsräte sehen sich hier Schwierigkeiten gegenüber. Dies könnte mit der Unsicherheit zusammenhängen, die prozessuale Tarifverträge bei der Anpassung auf den einzelnen Betrieb mit sich bringen. Hier könnte ein strukturierter Austausch mehr Handlungssicherheit für Betriebsräte gerade auch in KMU bringen.

An bestehende Strukturen zur Beratung und Begleitung sowie zur Vernetzung kann sinnvoll angeknüpft werden: Im Rahmen des KomNetz-Projektes "Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte"[87], das im Rahmen des Forschungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt wurde, wurden bereits erste Konzepte entwickelt und erprobt, die sich speziell auf Fragen der Weiterbildungsberatung durch Betriebsräte beziehen. Auch für die gezielte Vernetzung von Betriebsräten im Hinblick auf Qualifizierungsfragen liegt mit dem KompeNetz Projekt[88] der IG Metall NRW bereits eine erprobte Arbeitsstruktur vor, an die sinnvoll im Rahmen der flankierenden Unterstützung der TVQ-Umsetzung angeschlossen werden kann.

Stärkung der Rolle von Betriebsräten, gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Beschäftigten im Hinblick auf die neuartigen Anforderungen von prozessualen Tarifverträgen

Prozessuale Tarifverträge stellen neuartige Anforderungen an Betriebsräte, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Beschäftigte. Auch die Verhandlungspartner auf Arbeitgeberseite sehen sich diesen neuen Anforderungen gegenüber, da diese Verträge auf die wohlwollende Kooperation beider Seiten angewiesen ist, um mit

86 Solche Kooperationsangebote könnten der Form nach den „Dialog-Workshops" zum Thema ERA der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM ähneln.
87 Vgl. www.KomNetz.de [April 2008].
88 Vgl. www.KompeNetz-nrw.de [April 2008].

gelebten Inhalten ausgefüllt zu werden. Bislang wurde der Neuartigkeit und Besonderheit der Anforderungen noch wenig Rechnung getragen. Unterstützungsangebote müssten diese neuen Anforderungen aufgreifen und in einem ersten Schritt das Bewusstsein der Betriebsräte – und auch der Arbeitgeberseite – für die an sie gestellten Gestaltungsanforderungen wecken.

Flankierend wäre die Konzeption von Schulungsangeboten erforderlich, die die Besonderheit von betriebsnaher Tarifpolitik aufgreifen und Betriebsräten erforderliche Kompetenzen (z.B. Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Fachkenntnisse für die Organisation von Qualifizierung) vermitteln. Anzumerken ist hierbei, dass solche Schulungsangebote möglichst nicht im Sinne weiterer, standardisierter Seminarangebote erfolgen sollten. Sie sollten ebenfalls der Anforderung der Individualität und Passgenauigkeit Rechnung tragen und sich strukturell an Formen des Coaching orientieren.

Weiterhin müssen die Betriebsräte in die Lage versetzt werden, neue Anspracheformen für die Beschäftigten dahingehend zu finden, dass sie die Beschäftigten zur Teilnahmen an und Einforderung von Weiterbildungsmaßnahmen motivieren. Dies setzt u.a. Befähigung der Beschäftigten zur Vorbereitung und Führung der Qualifizierungs-Gespräche voraus.

Zunächst müsste es also darum gehen, ein Bewusstsein für die neuen Aufgaben zu schaffen und entsprechendes Handwerkszeug zu ihrer Bewältigung an die Hand zu geben, damit Betriebsräte nicht in der Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen „alleine gelassen" werden.[89] Auf der fachlichen Ebene der Qualifizierung der Betriebsräte für die Übernahme von Aufgaben im Bereich der Qualifizierungsorganisation bestehen erprobte Konzepte, auf die sinnvoll zurückgegriffen werden kann. Neben den KomNetz-Aktivitäten sind die Ausbildungen zu Lernpromotoren der agentur mark (Hagen) zu nennen, die von zwei der befragten Betriebsräte absolviert und für hilfreich befunden wurden. Schulungsangebote, die das Bewusstsein für die Anforderungen qualitativer Tarifpolitik wecken und entsprechende Softskills (wie z.B. Argumentations- und Verhandlungsführungstechniken) zur Verfügung stellen, müssten dagegen entwickelt werden.

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass der TVQ NRW den Betriebsräten zum Teil eine neue Rolle als „Co-Manager" in der Weiterbildung (vgl. Kapitel 2.3) zuweist. Es sind im Zusammenhang mit dem oben genannten Punkt *Individualisierung der Unterstützungsangebote* Ersatzangebote für die in Baden-Württemberg entwickelte Outsourcingstrategie (Agentur Q übernimmt fachliche Unterstützung und zeitliche Entlastung der Betriebsräte und Unternehmen) entwickelt werden.

Stärkung der Potenziale von Betriebsräten in KMU

Insbesondere in kleineren Unternehmen wird Betriebsräten anscheinend häufiger die Aufgabe der Organisation der betrieblichen Qualifizierung übertragen. Sie haben damit die Chance, Qualifizierung als Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung fest zu verankern. In großen Betrieben ist das Feld eher durch die Existenz hauptamtlich besetzter Personalabteilungen schon „besetzt", so dass Betriebsräte hier weniger motiviert sind, sich auf dem Gebiet aktiv zu engagieren, wie sich besonders in den Aussagen der interviewten Betriebsräte aus Großbetrieben zeigt.

Förderinstrumente sind vielfach für KMU ausgelegt, um hier die Sensibilität gegenüber Qualifizierung zu stärken.[90] Ggf. könnte hier noch einmal gezielt mit Forschungs- und Unterstützungsaktivitäten angesetzt werden, indem zusammengetragen wird, welche Supportstrukturen in NRW für diese KMU existieren und welche besonderen Bedarfslagen es bei diesen Betriebe und den betrieblichen Interessenvertretungen in KMU gibt. Dies erscheint für NRW insofern sinnvoll, als das KMU Segment für den Metall- und Elektro-Bereich von besonders hoher Bedeutung ist (vgl. Kapitel 2.3).

Zielführend ist auch die Entwicklung von Beratungs- und Begleitungsangeboten für Betriebsräte, die besonders auf die Besonderheiten von KMU abgestimmt sind. Ergänzend kann eine gezielte Vernetzung von KMU-Betriebsräten den kollegialen Austausch befördern. Auf Grund fehlender Freistellungen ist bei der zeitlichen

89 Vgl. Wannöffel 2008 [April 2008].

90 Während von den Kleinbetrieben (bis zu neun Beschäftigte) sich nur 32 % an Qualifizierung und von den kleinen Mittelbetrieben (10 bis 49 Beschäftigte) nur 57 % beteiligen, bilden 94 % der Großbetriebe (ab 500 Beschäftigten) ihre Mitarbeiter weiter (vgl. Neubäumer 2008), so dass auch hier in den KMU erhöhter Förderbedarf festgestellt wurde.

und räumlichen Planung zu berücksichtigen, dass solche Aktivitäten nicht zu zeitaufwändig für die Betriebsräte werden dürfen.

Forschungsbedarfe

Synergien zwischen dem TVQ NRW und anderen tarifpolitischen Instrumenten eruieren

Der TVQ NRW wird vielfach als „Huckepack-Thema" eingestuft, das heißt, dass sich sein volles Potenzial erst in Kombination mit anderen tarifvertraglichen Regelungen wie dem ERA entfaltet, da Qualifizierung in der betrieblichen Praxis kein Selbstzweck ist.

Hier sind Aspekte der systematischen Abstimmung zwischen unterschiedlichen tariflichen Regelungen, besonders auch mit Bezügen auf das Entgelt interessant, um Synergien zwischen diesen Tarifverträgen besser einschätzen zu können. In der Herangehensweise ist zu unterscheiden zwischen einer betrieblichen Handlungslogik im Umgang mit Qualifizierung, die sich an unmittelbarer betrieblicher Nützlichkeit orientiert, und einer beruflichen Handlungslogik der individuellen Akteure, die persönliche Aspekte in den Vordergrund stellt. Alleine aus diesen beiden Handlungslogiken heraus wird das Thema Qualifizierung – und damit auch der TVQ – zu einem Gegenstand betrieblicher Aushandlungsprozesse.[91] Beschäftigte müssen sich also aktiv für ihre Qualifizierung einsetzen, wenn diese über das unmittelbar betrieblich notwendige Maß hinausgehen soll. Mehrfach wurde aber von den befragten Betriebsräten betont, dass dies in zu geringem Maße geschehen würde, da es bei den Regelungen des TVQ NRW nicht „um Geld" ginge. In Kombination mit weiteren tarifvertraglichen Regelungen entfaltete der TVQ NRW jedoch auch persönliche finanzielle Bedeutung für die Beschäftigten, die es deutlich zu machen gilt.

Tarifvertragliche Regelungen und Themen, die eine große Nähe zu den Qualifizierungsaspekten des TVQ aufweisen und bei denen sich entsprechend eine weitere Untersuchung anbietet, sind beispielsweise:

- das ERA, da es eine Einstufung der Beschäftigten in Entgeltgruppen u.a. anhand des für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendigen Qualifikationsniveaus vorsieht[92], was durch die Erhebungen von Bahnmüller/Fischbach[93] ebenso unterstrichen wird,
- die investive Arbeitszeitpolitik[94] oder
- der Tarifvertrag zum demografischen Wandel in der Stahlindustrie (TV Demographie 2006).

Jedoch haben solche Untersuchungen zu einem späteren Zeitpunkt zu erfolgen, da viele der benannten tariflichen Regelungen so neu sind, dass sie sich – ähnlich wie der TVQ – noch in der Umsetzungsphase befinden. Fundierte Aussagen über sinnvolle Verknüpfungsmöglichkeiten setzten eine gewisse Routine in der Anwendung der tariflichen Regelungen voraus.

Erfassung der Arbeitgeber- und Beschäftigtenpositionen zum TVQ NRW

Im Rahmen der Kurzstudie konnte in einem ersten Untersuchungsschritt die Position der Betriebsräte genauer in den Blick genommen werden. Um ein vollständigeres Bild zu zeichnen, sind auch die Einschätzungen zum TVQ NRW aus den Sichtweisen der Arbeitgeber und der Beschäftigten einzubeziehen, insbesondere da von ihnen die Umsetzung des TVQ NRW maßgeblich mitgetragen werden muss, wenn sie erfolgreich verlaufen soll.

Ansätze zur Kontextualisierung bilden hierzu die Arbeiten von Zwick und Hübler[95], die die Fragestellung aufgreifen, welchen Einfluss Betriebsräte auf die Produktivität der Betriebe und die betriebliche Qualifizierung ausüben. Diese Untersuchungen, die zum Teil auf eine arbeitgebernahe Perspektive rückführbar sind[96], weisen aus, dass die Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung positiven Einfluss auf die Verwertbarkeit von betrieblicher Qualifizierung hat.

91 Vgl. Harney 1998.
92 Vgl. Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM 2008.
93 Bahnmüller/Fischbach 2004.
94 Zu Lernzeitkonten, vgl. Bahnmüller 2002; Seifert/Mauer 2004.
95 Zwick und Hübler 2008, im Erscheinen.
96 Die Arbeiten von Zwick erfolgen im Kontext der Forschungsarbeit des ZEW (Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung), Prof. Dr. Olaf Hübler forscht am Institut für empirische Wirtschaftsforschung der Universität Hannover.

Verbesserung des Kenntnisstandes über betriebliche Interessenvertretung in KMU

Besonderes Kennzeichen von KMU ist es, dass sie weniger formal aufgebaut sind als Großbetriebe. Auf Grund der geringeren Betriebsgröße spielen auch persönliche Beziehungen eine große Rolle. Für die betriebliche Interessenvertretung in KMU hat dies zur Folge, dass diese persönlichen Beziehungen berücksichtigt werden müssen. Häufig ist nicht das umsetzbar, was z.B. in Form von Tarifverträgen vorgeschrieben, sondern was auf Grund der persönlichen Bindungen im Betrieb durchsetzbar ist. In der Untersuchung klang diese Problematik bezogen auf die TVQ-Umsetzung insofern an, als durch die Umsetzung der formalen Gegebenheiten des TVQ (besonders die Betriebsvereinbarung) nicht das gute Verhältnis zur Arbeitgeberseite gefährdet werden sollte. Interessenvertretungen in KMU unterliegen folglich besonderen betriebskulturellen Anforderungen, denn sie können sich nicht einfach auf ihre Funktion berufen, sondern müssen auch den – oft jahrelang bestehenden – sozialen Beziehungen im Betrieb gerecht werden.

Bislang gibt es aber noch wenige Informationen über die Besonderheiten der Bedingungen von Betriebsräten im Kontext von Qualifizierungsbedingungen in KMU. Gerade hierin hat sich ein großes Potenzial gezeigt, da in KMU das Feld der betrieblichen Qualifizierung noch nicht so ausdifferenziert besetzt und entsprechend viel Handlungsspielraum für Betriebsräte vorhanden ist.

Insbesondere ist zu hinterfragen, wie sich die Besonderheiten auf die Anforderungen qualitativer Tarifpolitik auswirken. Sind KMU-Betriebsräte ggf. strukturell überfordert, tarifliche Regelungen auf einzelbetrieblicher Ebene gegenüber dem Arbeitgeber durchzusetzen bzw. welche spezifischen Hilfestellungen müssen angesichts der Besonderheiten in KMU gegeben werden, damit Betriebsräte in die Lage versetzt werden, tarifliche Rechte umzusetzen?

Integration von Arbeiten und Lernen

Die Diskussion um „Gute Arbeit", die wesentlich auch Fragen nach der Lernförderlichkeit von Arbeit[97] umfasst, ist weiter zu erforschen im Hinblick auf eine Arbeitspolitik, die nicht generell nach einer Erhöhung von Qualifizierungsaktivitäten im Betrieb fragt, sondern die Ermöglichung von Qualifizierung Älter, An- und Ungelernter, Migranten etc. als strategische Umsetzungsaufgabe des TVQ NRW mit umfasst. Darüber hinaus wäre eine engere Kopplung der betrieblichen Qualifizierung mit den Forschungen zu Ermöglichungsstrukturen „lebenslangen Lernens" anzustreben, da den Qualifizierungstarifverträgen in diesen Zusammenhängen eine wichtige Scharnierfunktion zukommen wird.

Ökonomischer Nutzen von Qualifizierung

Forschungsarbeiten mit betriebswirtschaftlichem Fokus, die nach dem ökonomischen Nutzen von Qualifizierung fragen, sind verstärkt zu forcieren.[98] Von welchen ökonomischen Faktoren hängt es ab, ob ein Betrieb seine Beschäftigten weiterbildet oder nicht? Das Wissen um diese Fragestellung eröffnet differenzierte Umsetzungsstrategien des TVQ NRW, da Qualifizierung sowohl sozial- und bildungspolitische Faktoren mit ökonomischen Zielsetzungen des Betriebes zu verknüpfen vermag (etwa Verwertungsvorteile von Qualifizierungsinvestitionen in Großbetrieben gegenüber KMU, in Hochqualifizierte gegenüber Geringqualifizierte etc.).

97 Vgl. Baethge 2003.
98 Vgl. Zwick 2008, im Erscheinen.

6 Literatur

Allespach, Martin: Betriebliche Qualifizierung als Beteiligungsprozess – Subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für eine partizipative Bildungsplanung, Marburg, 2006.

Baethge, Martin: Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung. In: SOFI-Mitteilungen, H. 31, 2003, S. 91–103.

Baethge, Martin: Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 32, 2004, S. 7–21.

Baethge, Martin/Buss, Klaus-Peter/Lanfer, Carmen: Konzept für eine nationale Bildungsberichterstattung für den Bereich berufliche Bildung und Weiterbildung/lebenslanges Lernen (Mit Unterstützung der Expert/innen-Gruppe "Konzepte Nationale Bildungsberichterstattung: Berufsbildung/Weiterbildung"), Göttingen, 2003.

Baethge, Martin/Solga, Heike/Wieck, Markus: Berufsbildung im Umbruch – Signale eines überfälligen Aufbruchs. 1. Aufl., Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, 2007.

Bahnmüller, Reinhard: Tarifpolitik und Weiterbildung – neue Entwicklungen und alte Fragen. In: WSI-Mitteilungen 1/2002, S. 38–44.

Bahnmüller, Reinhard: Widerstände – oder warum die Weiterbildung so schwierig in der Betriebspolitik umzusetzen. In: ver.di/IG Metall (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung – Eine Gestaltungsaufgabe für Tarifverträge, Berlin, 2005.

Bahnmüller, Reinhard/Fischbach, Stefanie: Der Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg. In: WSI-Mitteilungen 4/2004, S. 182–189.

Bahnmüller, Reinhard/Fischbach, Stefanie: Betriebliche Weiterbildung und Wirkungen des Tarifvertrags zur Qualifizierung der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs – Erste Ergebnisse der Befragung von Personalmanagern und Betriebsräten, Tübingen, 2005.

Bahnmüller, Reinhard/Fischbach, Stefanie: Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs, Hamburg, 2006a.

Bahnmüller, Reinhard/Fischbach, Stefanie: Qualifizierungstarifverträge als Unterstützungsinstrument betrieblicher Weiterbildung. Das Beispiel der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie. In: Kaune, P./Rützlel, J./Spöttl, G. (Hrsg.): Berufliche Bildung, Innovation und soziale Integration – Dokumentation der 14. Hochschultage zur beruflichen Bildung, Bremen, 2006b.

Bahnmüller, Reinhard/Fischbach, Stefanie/Jentgens, Barbara: Was nützen und bewirken Qualifizierungstarifverträge? In: WSI-Mitteilungen, 2/2006c, S. 71–79.

Bahnmüller, Reinhard/Jentgens, Barbara: Weiterbildung durch Tariffonds. Erfahrungen und Befunde aus der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Hamburg, 2006.

Bahnmüller, Reinhard/Jentgens, Barbara: Expertise zur Nutzung und zu den Wirkungen des Tarifvertrags zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Tübingen, 2005.

Bayer, Mechthild/Haag, Gerold: Arbeitshilfe zur tarifpolitischen Gestaltung der beruflichen Weiterbildung. Herausgegeben von ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Berlin, 2007.

Bispinck, Reinhard: Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – eine schwierige Balance. In: WSI-Mitteilungen 7/2004, S. 237–245.

BIT – Bildung im Tarifvertrag: BIT: Jahresprogramm (inklusive Fördermodalitäten). Seminarprogramm zum Tarifvertrag zur Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie und der Bekleidungsindustrie der Kritischen Akademie Inzell, 2008.

Bogner, Alexander (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005.

Büchter, Karin/Christe, Gerhard: Qualifikationsdefizite in KMU. In: Hoffmann, Thomas (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe, Neuwied, 2000, S. 69–80.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Berufsbildungsbericht 2006. Berlin, 2006.

Busse, Gerd/Heidemann, Winfried: Betriebliche Weiterbildung – Analyse und Handlungsempfehlungen. 2. erw. Aufl., Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a.M., 2005.

Dehnbostel, Peter/Elsholz, Uwe: Weiterbildung und Kompetenzentwicklung im Spiegel gewerkschaftlicher Expertenmeinungen. Eine empirische Untersuchung. Projekt KomNetz – Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen, Hamburg, 2002.

Dörre, Klaus/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic: Prekäre Beschäftigung und soziale (Des-)Integration – Ursprünge Konsequenzen und politische Verarbeitungsformen unsicherer Erwerbsarbeit. In: Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Recklinghausen, 2006, S. 9–40.

Egbringhoff, Julia (2003): Subjektivierung von Bildung. Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Arbeitsbericht/Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), Stuttgart, S. 233.

Ehlscheid, Christoph/Urban, Hans-Jürgen: Ein Schritt auf dem Weg in die Defensive? Die Tarifrunde 2007 in der Metall- und Elektroindustrie. In: WSI-Mitteilungen 7/2007, S. 398–403.

Flüter-Hoffmann, Christiane/Jülicher, Antje: Reorganisation in Unternehmen: Qualifizierung als Erfolgsfaktor. In: Hoffmann, Thomas (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Handlungshilfen für Innovation und Beschäftigungsförderung in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen, Neuwied, Grundlagen der Weiterbildung, 2000, S. 124–130.

Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Recklinghausen, 2006.

Frerichs, F.: Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: Eine praxisorientierte Strukturanalyse. In: Länge, T. W./Menke, B. (Hrsg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld, 2007, S. 67–104.

Friebe, Jens: Weiterbildung in einer alternden Gesellschaft. Bestandsaufnahme der demografischen Entwicklungen, des Lernens im höheren Lebensalter und der Perspektiven für die Weiterbildung. DIE – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bonn (Working Papers), 2006. Unter: http://www.die-bonn.de [Zugriff: 22.06.2007].

Friebel, Harry/Winter, Renate: Zu kurz gedacht: Qualifizierung. In: Die Mitbestimmung 4/2006, S. 44–46.

Fries, Dietmar: Und nach der Ausbildung geht's weiter. Gesamtverbandes Textil + Mode, 2003. Unter: http://www.textil-mode.de [Zugriff 30.04.2008].

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM: „Öko-Branche" im Aufwind – Erkenntnisse aus einer explorativen Bestandsaufnahme, Dialog Nr. 3, Bochum, 2007.

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM: Überblick zum Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie. In: Konfliktfelder bei der betrieblichen Umsetzung des ERA, Dialog Nr. 4, Bochum, 2008, S. 6ff.

Grünewald, Uwe/Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa, (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung), Bielefeld, 2003.

Harney, Klaus: Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung, Stuttgart, 1998.

Heidemann, Winfried: Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung. Auswertung einer Umfrage in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst. In: Hoffmann, Thomas (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Handlungshilfen für Innovation und Beschäftigungsförderung in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen, Neuwied, 2000, S. 107–119.

Hlawaty, Peter: Das gestiegene Interesse der Beschäftigten an Qualifizierung und Perspektive. In: Hoffmann, Thomas (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Handlungshilfen für Innovation und Beschäftigungsförderung in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen, Neuwied, 2000, S. 81–96.

Hoffmann, Thomas (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Handlungshilfen für Innovation und Beschäftigungsförderung in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen, Neuwied, 2000.

Hübler, Olaf: Zum Einfluss des Betriebsrates in mittelgroßen Unternehmen auf Investitionen, Löhne, Produktivität und Renten – Empirische Befunde. In: Goldschmidt (Hrsg.): Wunderbare WirtschaftsWelt.- Die New Economy und ihre Herausforderungen, Baden-Baden, 2003, S. 77–94.

Industriegewerkschaft Metall (IGM): Metallkonjunktur im Sommer 2007. In: Wirtschaftspolitische Informationen – Aktuelle wirtschafts-, technologie- und umweltpolitische Themen, 07/2007.

Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA-Lernen (Hrsg.): Lebenslanges Lernen. Konzepte, Strukturen und Perspektiven als Beitrag für ein Leitbild moderner Arbeit. 1. Aufl. Unter Mitarbeit von Krauss-Hoffmann, Peter/Manz, Rolf/Overhage, Reimund, INQA-Bericht17, Bremerhaven, 2006.

Kohl, Heribert: Qualifizierung als Verhandlungs- und Verteilungsgut in betrieblichen und tarifvertraglichen Regelungen. In: Hoffmann, Thomas (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Handlungshilfen für Innovation und Beschäftigungsförderung in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen, Neuwied, 2000, S. 97–106.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Memorandum über Lebenslanges Lernen. Arbeitsdokument der Kommissionsstellen, Brüssel, 2000.

KomNetz: Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte, Projekt in Förderung des BMBF, Projektpartner IGBCE, IGM, ver.di. Unter: http://www.komnetz.de. [Zugriff April 2008].

KompeNetz: Betriebsräte- und Beraternetzwerk der IG Metall NRW. Unter: http://www.kompenetz-nrw.de [Zugriff April 2008].

Krauss-Hoffmann, Peter/Manz, Rolf/Overhage, Reimund: Vorwort zum Bericht Lebenslanges Lernen – Konzepte, Strukturen und Perspektiven als Beitrag für ein Leitbild moderner Arbeit. In: Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA-Lernen (Hrsg.): Lebenslanges Lernen. Konzepte, Strukturen und Perspektiven als Beitrag für ein Leitbild moderner Arbeit. 1. Aufl, INQA-Bericht 17, Bremerhaven, 2006, S. 7–10.

Kuckulenz, Anja: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Empirische Ergebnisse. In: IAW-Report, Jg. 34, Nr. 1, 2006, S. 1–29.

Kuwan, Helmut: Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Bonn, 2006.

Länge, T./Menke, B. (Hrsg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld, 2007.

LDS NRW – Landesamt für Daten und Statistik NRW: Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden in NRW: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen, 2007. Unter: http://www.lds.nrw.de [Zugriff: 17.04.2008].

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 71–94.

Neubäumer, Renate: Warum bilden Unternehmen ihre Mitarbeiter aus? Ein theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse aus Sicht kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Sozialer Fortschritt H. 2, 2008, S. 34–39.

Roßnagel, Chr./Schulz, M.: Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Mitarbeiter sichern – welche Rolle spielt die betriebliche Weiterbildung? Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe, Jacobs University Bremen, Gütersloh, 2007.

Salm, Rainer/Stieler, Sylvia: Umsetzungsprobleme qualitativer Tarifverträge. In: WSI Mitteilungen 7/2007, S. 403-405.

Sanders, Frauke: Verknüpfung von Arbeiten und Lernen. In: Schumann, Michael/Kuhlmann, Martin/Sanders, Frauke/Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): VW-Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf Toyota?, Hamburg, 2006, S. 79-89.

Seifert, Hartmut/Mauer, Andreas Investive Arbeitszeitpolitik – Zum Zusammenhang von Arbeitszeit und Weiterbildung. In: WSI Mitteilungen, Nr. 4, 2004, S. 190–198.

Schumann, Michael/Kuhlmann, Martin/Sanders, Frauke/Sperling, Hans Joachim: Vom Risiko- zum Vorzeigeprojekt: Auto 5000 bei Volkswagen. In: WSI-Mitteilungen 6/2006(a). S.299-304

Schumann, Michael/Kuhlmann, Martin/Sanders, Frauke/Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): VW-Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf Toyota?, Hamburg, 2006b.

Tümpen, Andreas: In der Lernstatt wird das Wissen erweitert – Pierburg: Pilotprojekt zur Mitarbeiterqualifizierung. In: Rheinmetall AG (Hrsg.): Das Profil 1/2004, S. 9.

Wannöffel, Manfred/Mattiesson, Christiane: Perspektiven des neuen Weiterbildungstarifvertrages der IGM. In: Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM (Hrsg.): Tarifvertrag Qualifizierung. Herausforderungen für die Kooperation Wissenschaft und Arbeitswelt. Dialog Nr. 2, Bochum, 2006, S. 6–9.

Wannöffel, Manfred: Das Konzept der Qualifizierten Mitbestimmung. Expertise für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2008.

Zwick, Thomas: Perspektiven für die Wirkungsanalyse von Betriebsräten, Industrielle Beziehungen 15(2), (2008), im Erscheinen.

Tarifverträge:

TV Demografie: Arbeitgeberverband Stahl e.V./IG Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen: Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels vom 21. September 2006. Gelsenkirchen, 2006.

TVQ Auto 5000: Volkswagen AG/Auto 5000 GmbH/Industriegewerkschaft Metall – Bezirksleitung Hannover: Vertragssystem „Benchmark-Produktion >5000 x 5000<" – Qualifizierungstarifvertrag, 2001, S. 19-22.

TVQ B-W: Südwestmetall, Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V., Stuttgart/IG Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg: Tarifvertrag zur Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden, Südwürttemberg-Hohenzollern und Südbaden, 2001.

TVQ Chemie: Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V./IG Bergbau, Chemie, Energie: Chemietarifpaket 2003, III. Tarifvertrag zur Qualifizierung, 2003, S. 7-9.

TVQ NRW: IG Metall, Bezirksleitung NRW/METALL NRW: Tarifvertrag zur Qualifizierung, 2006.

TVQ Textil: Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e.V. Eschborn (in Vollmacht für seine Mitgliedsverbände)/IG Metall Vorstand: Tarifvertrag zur Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie und der Bekleidungsindustrie nach Ziffer 4 des Textil-Bekleidungs-Bündnisses für Beschäftigung und Ausbildung 1997 vom 17.01.1997 (Bündnis 97) in der Fassung vom 12.10.2004

TVöD: Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium des Innern, und der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände; ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (zugleich handelnd für die Gewerkschaft der Polizei, die Industriegewerkschaft Bauen – Agrar – Umwelt und die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft): Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, § 5: Qualifizierung

Internetquellen:

http://www.agenturq.de [Zugriff April 2008]
http://www.gesamtmetall.de [Zugriff April 2008]
http://www.igmetall.de [Zugriff April 2008]
http://www.komnetz.de [Zugriff April 2008]
http://www.kompenetz-nrw.de [Zugriff April 2008]
http://www.lds.nrw.de [Zugriff Juli 2008]
http://www.metallnrw.de [Zugriff 2008]

7 Anhang

Tabelle 2: Übersicht zum Vergleich ausgewählter Qualifizierungstarifverträge

Vertrag	Verbindlichkeit	Reichweite	Unterstützungsstrukturen	Ausgestaltung	Kosten/Finanzierung
TVQ NRW	Hoch: · Informationspflicht des Arbeitgebers sowie Beratungs- und Vorschlagesrechte des Betriebsrates zur gesamtbetrieblichen Qualifizierungsplanung · Anschließender Anspruch der Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch	· Umfasst alle Angestellten außer den Auszubildenden · Umfasst die (betrieblich notwendige) Erhaltungs-, Anpassungs- und Umqualifizierung sowie die Entwicklungsqualifizierung · persönliche Weiterbildung wird angesprochen, jedoch nicht Teil des TVQ	---	· Ansprache spezifischer Zielgruppen: Ältere, Teilzeitbeschäftigte, Arbeitnehmer mit Familienpflichten, an- und ungelernte Arbeitnehmer · Verbindliche Regelung von Konfliktfällen (paritätische Kommission, Einigungsstelle)	· Betrieblich notwendige Qualifizierung zahlt der Arbeitgeber · Entwicklungsqualifizierung mit einem Eigenanteil von 50 % (mit Verhandlungsraum) · Bei der persönlichen beruflichen Weiterbildung liegen die Kosten beim Arbeitnehmer
TVQ B-W	Hoch: · direktes Recht der Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch mit Feststellung des Qualifizierungsbedarfs und ggf. abzuleitender Maßnahmen · Jährliche Beratung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat über diese/n Bedarf und Maßnahmen	· Umfasst alle Angestellten außer den Auszubildenden · Erhaltungs-, Anpassungsqualifizierung, Umschulung · persönliche Weiterbildung wird angesprochen, jedoch nicht Teil des TVQ. Es besteht allerdings (teilweise) ein besonderes Freistellungsrecht für individuelle berufliche Weiterbildung.	· Gemeinsame Agentur Q beider Tarifvertragsparteien zur Beratung, Beobachtung und Entwicklung von Qualifizierungsangebote sowie ggf. in Funktion einer Schlichtungsstelle	· explizit genannte Zielgruppen: ältere Arbeitnehmer, Arbeitnehmer in Elternzeit/ Kinderer-ziehungszeit, an- und ungelernte Beschäftigte, Takt- und Fließbandarbeiten · Verbindliche Regelung von Konfliktfällen (paritätische Kommission, Agentur Q als Schiedsstelle)	· Kosten von Qualifizierungsmaßnahmen trägt der Arbeitgeber
TVQ Chemie	Gering: · keine Vorschriften zu Häufigkeit und Dauer der Qualifizierung; freiwillige Betriebsvereinbarung für Wirksamkeit notwendig · Freistellung der Beschäftigten nur unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange möglich	· Hohe inhaltliche Reichweite: als betriebliche Qualifizierung gilt sowohl betriebsbezogene als auch individuelle Qualifizierung · Keine Regelung zu Umfang und Pflichten der Qualifizierung, lediglich Mindestinhalte der Qualifizierungsplanung beschrieben, die erst über eine Betriebsvereinbarung verpflichtend wird.	· Gemeinsamer Aufbau eines Beratungsangebotes und von Kontaktmöglichkeiten	· Als besondere Zielgruppen werden ältere Arbeitnehmer, Arbeitnehmer in Wechselschicht, Arbeitnehmer nach und während der Elternzeit genannt · TVQ ist Bestandteil des Gesamttarifpakets · Keine Konfliktregelung	· Kostenverteilung ist betriebsindividuell in der Betriebsvereinbarung zu regeln
TVQ Textil	Gering: · Rechtsanspruch auf Förderung besteht nicht · Eine paritätische Kommission verhandelt jährlich über Mittel zur finanziellen Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen und/ oder Einzelpersonen	· gilt für Westdeutschland (alte Bundesländer) · keine Einstufungen von Qualifizierungstypen oder -niveaus	· Fondslösung: Arbeitgeber zahlt pro Arbeitnehmer jährlich einen pauschalen "Bildungsbeitrag" · Verein zur Aus-, Fort- und Weiterbildung Aschaffenburg zur Veraltung des Fonds	---	· Fondslösung · Kosten werden von Kommission bewertet und veranschlagt

Vertrag	Verbindlichkeit	Reichweite	Unterstützungsstrukturen	Ausgestaltung	Kosten/Finanzierung
TVQ AUTO 5000	Sehr hoch: · Qualifizierung ist Hauptbestandteil des Konzepts · Vertraglich gesicherte Aus- und Weiterbildung, bei Übernahme drei Stunden Qualifizierung pro Mitarbeiter/Woche	· Standortbeschränkte Reichweite: gilt für alle Mitarbeiter der Auto 5000 GmbH · jeder einzelne Arbeitnehmer erhält einen individuellen Entwicklungs- und Qualifizierungsplan · persönliche Weiterbildung wird nicht angesprochen	---	· besondere Zielgruppe: arbeitslose Arbeitnehmer · Phasen-Modell: 3 Qualifikationsphasen: Vorbereitungsphase - Anlaufphase - fortlaufende Qualifizierung	· Arbeitgeber trägt Kosten; in der dritten Phase wird die Hälfte der Qualifizierungszeit in Freizeit eingebracht
TVöD, § 5 Qualifizierung	Mittelbar: · Rechtsanspruch auf Qualifizierung besteht nicht · Anspruch der Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch mit Feststellung des Qualifizierungsbedarfs ohne verbindliche Maßnahmen	· Erhaltungsqualifizierung, Fort- und Weiterbildung, Umschulung, Wiedereinstellungsqualifizierung	---	· Qualifizierungsparagraf ist integrierter Bestandteil des TVöD	· Kosten werden generell vom Arbeitgeber getragen; möglicher Eigenbeitrag der Beschäftigten wird bei Qualifizierungsvereinbarung geregelt

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.