

Gerd Busse/ Winfried Heidemann

Betriebliche Weiterbildung

3. Auflage



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen


BUND
VERLAG

Hans **Böckler**
Stiftung 

Gerd Busse/Winfried Heidemann
Betriebliche Weiterbildung

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Gerd Busse/Winfried Heidemann

Betriebliche Weiterbildung

3. Auswertung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

3. Auswertung

© 2012 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung

Herstellung: Birgit Fieber

Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: CPI books Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany 2012

ISBN 978-3-7663-6207-0

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

www.bund-verlag.de

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	9
1. Rahmenbedingungen	11
2. Regelungsinhalte	18
2.1 Anlass der Weiterbildung	20
2.1.1 Neue technische Entwicklungen	20
2.1.2 Neue Managementfelder: Änderungen in der Arbeits- und Betriebsorganisation	22
2.1.3 Betriebliche Restrukturierungen	26
2.1.4 Kurzarbeit	28
2.1.5 Störungen im betrieblichen Miteinander	32
2.1.6 Demographischer Wandel	34
2.2 Ziele und Zielgruppen der Weiterbildung	35
2.2.1 Ziele der Weiterbildung	35
2.2.2 Zielgruppen der Weiterbildung	37
2.3 Definitionen, Formen und Themen der Weiterbildung	40
2.3.1 Definitionen	40
2.3.2 Formen der Weiterbildung	44
2.3.3 Themen der Weiterbildung	46
2.4 Zugang zur Weiterbildung	49
2.4.1 Zugangsverfahren	49
2.4.2 Beschäftigtengruppen besonders berücksichtigen bzw. ausschließen	53
2.4.3 Anreizsysteme	56
2.5 Weiterbildung organisieren	57
2.5.1 Bedarfe ermitteln, Angebote planen, Budget bereitstellen	57

2.5.2	Weiterbildung durchführen	61
2.5.3	Zeit- und Geldressourcen richtig einsetzen	65
2.5.4	Zertifizierung	70
2.5.5	Evaluation und Qualitätssicherung	72
2.5.6	Datenschutz	74
2.5.7	Entgeltfragen	75
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	78
3.1	Informations-, Vorschlags- und Teilnahmerecht	80
3.2	Anhörungs- und Beratungsrecht	83
3.3	Mitbestimmungsrechte	84
3.4	Tarifliche Vereinbarungen, Hinweise auf gesetzliche Regelungen und andere Betriebsvereinbarungen	87
3.5	Gemeinsame Gremien und paritätische Kommissionen	89
3.6	Mit Konflikten umgehen	93
3.7	Weiterbildung gestalten: Beteiligung der Beschäftigten	95
4.	Offene Probleme	98
5.	Zusammenfassende Bewertung	103
6.	Beratungs- und Gestaltungshinweise	105
6.1	Gestaltungsraster	105
6.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	108
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	110
7.	Bestand der Vereinbarungen	117
	Glossar	122
	Literatur- und Internethinweise	125
	Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	128
	Stichwortverzeichnis	131

Vorwort

»Trotz aller politischen Aufforderungen und wissenschaftlicher Nachweise über die Wichtigkeit von Weiterbildung blieb die Beteiligung an Weiterbildung in den letzten zehn Jahren insgesamt konstant, wenn auch mit leichten Verbesserungen bei der Teilnahme älterer und gering qualifizierter Personen.« (Bildung in Deutschland 2012, S. 8) So steht es im aktuellen Berufsbildungsbericht 2012. Schaut man genauer in die Statistiken, entdeckt man sogar, dass die Beteiligung zurückging.

Die Autoren dieser Auswertung betrieblicher Vereinbarungen vermuten, dass die pessimistischen Einschätzungen vielleicht gar nicht so ganz zutreffen. Ein Argument: Neue Lernformen und informelles Lernen am Arbeitsplatz werden nur unzureichend bei den amtlichen Statistiken berücksichtigt. Möglicherweise verändern sich Weiterbildungsaktivitäten, ohne dass diese Entwicklung erfasst wird. Wenn diese Vermutung stimmt, wäre das jedoch kein Grund, sich entspannt zurückzulehnen. Eher müsste man genauer schauen, was in den Betrieben passiert.

Wir knüpfen mit dieser Untersuchung an Ergebnisse vorheriger Auswertungen von Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung aus den Jahren 1999 und 2004 an. Es werden betriebliche Vereinbarungen betrachtet, in denen das Thema Weiterbildung in irgendeiner Form zur Sprache kommt. Berücksichtigt wurden rund 500 Vereinbarungen aus den Jahren 2004 bis 2011. Im Archiv verzeichnen wir einen deutlichen Anstieg an Vereinbarungen, die sich mit Weiterbildung im Kontext anderer Themen befassen. Das mag Zufall sein. Es kann aber auch ein Indiz dafür sein, dass die betrieblichen Akteure insgesamt Weiterbildung und Personalentwicklung sensibler berücksichtigen.

In der Analyse wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung von Weiterbildung bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Rege-

lungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben. Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BA	Bundesagentur für Arbeit
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
CBT	Computer Based Training, computergestütztes Lernen, E-Learning
CVTS	Continuing Vocational Training Survey (Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen)
DV	Datenverarbeitung
EBR	Europäischer Betriebsrat
E-Learning	siehe CBT
ESF	Europäischer Sozialfonds
FbW	Förderung der beruflichen Weiterbildung (arbeitsmarktpolitisches Programm der Bundesagentur für Arbeit)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
QM	Qualitätsmanagement
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft); Rechtsform für Aktiengesellschaften in der Europäischen Union
SGB	Sozialgesetzbuch
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
WeGebAU	Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen (Programm der Bundesagentur für Arbeit)

1. Rahmenbedingungen

Weiterbildung: wirtschaftliche und soziale Bedeutung

Weiterbildung und lebenslanges Lernen haben seit Jahren in Medien, Politik, Gewerkschaften und Verbänden Konjunktur. Einen neuen Impuls liefert derzeit die Debatte zu den Folgen des demographischen Wandels (→ Glossar) mit drohendem Fachkräftemangel. Schon lange herrscht weitgehend Konsens darüber, dass »Lernen, ein Leben lang« ein Muss darstellt: für die berufliche Anpassungsfähigkeit und Weiterentwicklung der Beschäftigten, für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und Unternehmen sowie für die Weiterentwicklung der Volkswirtschaft. Das Gleiche trifft für den gesellschaftlichen Wandel zu, den es außerhalb des Arbeits- und Berufslebens zu bewältigen gilt. Damit rückt der Teilbereich der betrieblichen Weiterbildung in den Zusammenhang einer Politik, die lebenslanges Lernen (→ Glossar) umfassend fördert. Die Teilnahme an Weiterbildung ist nicht mehr ein einmaliges oder gelegentlich wiederkehrendes Ereignis. Sie wird Teil einer kontinuierlichen persönlichen Lernbiografie.

In der betrieblichen Weiterbildung werden wesentliche Weichen gestellt zu beruflichen Teilhabe- und Entwicklungschancen, aber auch zur Innovationsfähigkeit der Betriebe. Dabei verschieben sich seit geraumer Zeit die Schwerpunkte: Neben fachlichen Qualifikationen geht es vermehrt um methodische und soziale Kompetenzen. Zu den traditionellen Formen der Weiterbildung in Kursen, Seminaren und Veranstaltungen treten verstärkt arbeitsplatznahe Formen wie E-Learning (→ Glossar), Coaching (→ Glossar) oder Job Rotation (→ Glossar). Qualifizierung wird ein Stück weit »entformalisiert«, Arbeiten und Lernen gehen ineinander über. Weiterbildung steht im Zusammenhang betrieblicher Änderungen und Restrukturierungen, wird Teil der betrieblichen Organisationsentwicklung. Diese Entwicklung vollzieht sich vor dem Hintergrund veränderter Wettbewerbsbedingungen der Unternehmen in der Weltwirtschaft. Standort- und Kostenkonkurrenz, innovative und wettbe-

werbsfähige Produkte, verstärkte Kundenorientierung und Qualitätssicherung erfordern neue und breitere Kompetenzen.

Die Bedeutung der Weiterbildung spiegelte sich in den letzten Jahrzehnten zunächst darin, dass die Beteiligung an der beruflichen sowie an der allgemeinen Weiterbildung kontinuierlich zunahm. Seit Ende der 1990er Jahre ist sie jedoch wieder rückläufig: Der Anteil der 19- bis 64-Jährigen, die innerhalb der letzten 12 Monate an einer Weiterbildung teilnahmen ist nach einem Höchststand von 48 % (1997) deutlich auf 44 % (2007) und 42 % (2010) gesunken (BMBF 2011). Andere Untersuchungen, die mit anderen Methoden und mit anderen Zeiträumen arbeiten oder statt der Personen die Unternehmen befragen, kommen zu zahlenmäßig abweichenden Ergebnissen, bestätigen jedoch den Rückgang.

Nach diesen Daten des BMBF ist die abnehmende Beteiligung insgesamt ausschließlich auf den Rückgang der betrieblichen Weiterbildung zurückzuführen. Zwar bildet diese mit rund 60 % der Teilnehmerzahlen insgesamt nach wie vor den größten Bereich der Weiterbildung. Doch ist die Beteiligung hier zwischen 2007 und 2010 von 29 auf 26 % der Beschäftigten zurückgegangen. Dabei ist die Beteiligung unterschiedlich, je nach betrieblicher Stellung und Vorbildung der Beschäftigten, der Branche und der Betriebsgröße. Zwar ist die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung zwischen 2007 und 2010 in Kleinbetrieben mit weniger als 20 Beschäftigten leicht angestiegen. Sie reicht jedoch bei weitem nicht an die in mittleren und großen Betrieben heran. Auch liegt die Beteiligung von Frauen an betrieblicher Weiterbildung deutlich unter der der Männer, bei nichtbetrieblicher individueller Weiterbildung (→ Glossar) jedoch darüber. Bei älteren Beschäftigten über 55 Jahren hat die Beteiligung von 2007 auf 2010 deutlich zugenommen – während sie in allen anderen Altersgruppen zurückging. Schließlich stieg der Anteil kurzer Weiterbildung von wenigen Stunden gegenüber der mehrtägigen. Doch auch der Anteil längerer Weiterbildungsmaßnahmen mit einer Dauer von mehreren Wochen oder Monaten ist leicht angestiegen.

Diese Ergebnisse können nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Beteiligung nicht dem Wunschbild einer kontinuierlichen Weiterbildung entspricht. Zu beachten ist jedoch: Diese Daten erfassen nur die formelle Weiterbildung, d. h. die Teilnahme an Veranstaltungen und Kursen. Die in die Arbeitstätigkeit integrierte Weiterbildung – das informelle Lernen – ist darin nicht enthalten.

So viel zur Teilnahme von Personen an Weiterbildung. Fragt man nach den Betrieben, die Weiterbildung anbieten, so ergibt sich kein klares Bild. Je nach Fragestellung, Betriebsgröße und Erfassungszeitraum liegt der Anteil der betreffenden Betriebe zwischen 50 und 100%. Eine neuere Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung weist eine Quote von 57% aller deutschen Betriebe aus, die im Jahr 2010 Weiterbildung selbst organisiert oder die Teilnahme von Beschäftigten daran gefördert haben (Gerhards u. a. 2012). Mehrere europäische Vergleichsuntersuchungen ergeben: Die Beteiligung von Personen sowie von Unternehmen an Weiterbildung ist in Deutschland geringer als in vergleichbaren Industriestaaten (Heidemann 2010). Die so genannte Dritte Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS – Continuing Vocational Training Survey) aus dem Jahr 2006 (Referenzjahr 2005) zeigte, dass deutsche Unternehmen nur im Mittelfeld liegen – verglichen mit den nord- und westeuropäischen Industriestaaten sogar am unteren Ende (Behringer u. a. 2008).

Diese vergleichenden Studien beziehen sich ebenfalls auf die Weiterbildung in Form von Kursen und Veranstaltungen. Anders sieht das Bild aus, wenn man nach »anderen Formen« der Weiterbildung fragt: z. B. nach arbeitsplatznaher Qualifizierung wie Job-Rotation, Qualitäts- und Lernzirkeln oder nach selbstgesteuertem Lernen. Hier liegen deutsche Unternehmen direkt nach Österreich an der Spitze in Europa – deutlich vor den Ländern, die bei formalen Kursen der Weiterbildung die Nase vorn haben. Jedoch ist auch bei dieser Art betrieblichen Lernens in den meisten Ländern, auch in Deutschland, die Beteiligung der Unternehmen Anfang der 2000er Jahre zum Teil stark zurückgegangen (Behringer/Käpplinger 2011).

Ergänzende Untersuchungen des Zentrums für Sozialforschung Halle zeigen, dass Art und Intensität der betrieblichen Lernaktivitäten a) von der betrieblichen Leistungserstellung abhängen: Was wird wie produziert? Welche Dienstleistung wird wie erbracht? und b) durch den betrieblichen Bedarf an Kompetenzentwicklung im Zusammenhang mit organisatorischen und technischen Innovationen sowie der Personalrekrutierung gesteuert werden (Winge/Wiener 2008). Dabei ist allerdings ein Bedarf allein kein ausreichender Anstoß für Weiterbildungsaktivitäten. Entscheidend ist eine betrieblich verankerte Kultur der Weiterbildung. Das wird im Zusammenhang mit Unternehmensstrategien ange-

sichts von Fachkräfteengpässen deutlich: Bereits weiterbildungsaktive Betriebe haben geringere Probleme, ihre offenen Stellen zu besetzen, als solche, die bisher kaum Weiterbildung betrieben. Erstere können Stellenbewerber leichter nachqualifizieren (Gerhards u. a. 2012).

Initiativen von Politik und Sozialpartnern

Auf die unbefriedigende Situation der Weiterbildung reagieren Politik und Sozialpartner seit vielen Jahren immer wieder mit neuen Initiativen. Bund und Länder haben Förderprogramme aufgelegt, die zum Teil von der Europäischen Union unterstützt und finanziert werden. Sie fördern Forschung und Modellversuche für eine »gute Praxis« sowie die direkte Beteiligung an Weiterbildung. Das Programm WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit unterstützt Betriebe mit Zuschüssen zum Arbeitsentgelt, wenn sie Ungelernte innerhalb des Arbeitsverhältnisses durch Weiterbildung zu einem anerkannten Berufsabschluss oder einer Teilqualifikation bringen. Auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 45 Jahre in Betrieben unter 250 Beschäftigten können Lehrgangskosten für Weiterbildung erstattet bekommen, wenn diese über eine rein arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierung hinausgeht. Die Bundesländer Hessen, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen fördern individuelle und betriebliche Weiterbildung durch Qualifizierungsschecks, die nach entsprechender Beratung bei Bildungsträgern eingelöst werden können.

Seit 2010 unterstützt die gemeinsame Initiative »weiter bilden« von Bundesregierung, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden die Umsetzung von Sozialpartner-Vereinbarungen in verschiedenen Branchen (www.initiative-weiter-bilden.de). Die Projekte werden von der Bundesregierung und der Europäischen Union finanziert. Diese hat in ihrer Agenda 2020 die Förderung des lebensbegleitenden Lernens europaweit zu einem Schwerpunkt gewählt und ein eigenes Förderprogramm für Vereinbarungen der Sozialpartner aufgelegt.

Gesetzliche und tarifvertragliche Bedingungen

Betriebliche Weiterbildung ist in Deutschland – im Gegensatz zur Ausbildung im dualen System und im Unterschied zu manchen europäischen Ländern – nicht gesetzlich geregelt. Gesetzliche Bestimmungen bestehen lediglich für die anerkannten Fortbildungsprüfungen vor den

Kammern und in den Ländergesetzen für die Freistellung zum so genannten Bildungsurlaub – eine Form der persönlichen Weiterbildung (→ Glossar) außerhalb des Betriebes.

Weder Umfang noch Art und Weise der betrieblichen Angebote und Maßnahmen der Weiterbildung sind gesetzlich reguliert. Gewerkschaften und Arbeitgeber haben jedoch in vielen Tarifverträgen Teilfragen der Weiterbildung geregelt (für einen Überblick über die differenzierte Tariflandschaft siehe Heidemann 2011a). In vielen älteren Rahmentarifvereinbarungen ist die Freistellung für die Teilnahme an betriebsexterner Weiterbildung verankert, z. B. unbezahlte Freistellungen für Bildungsurlaub und Prüfungen oder die Teilnahme an gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen. In einer weiteren Gruppe von Tarifverträgen wird die außerbetriebliche Weiterbildung geregelt: so zu den Standards und Teilnahmebedingungen für außerbetriebliche Fortbildungslehrgänge (Gerüstbaugewerbe) oder zu gemeinsamen Einrichtungen der Sozialpartner zur finanziellen Förderung von betriebsexternen Weiterbildungsmaßnahmen durch Fonds oder Bildungsvereine (Land- und Forstwirtschaft, Textil- und Bekleidungsindustrie).

Seit Anfang der 2000er Jahre werden auch in den Flächentarifverträgen großer Tarifvertragsbereiche Bedingungen für betriebliche Weiterbildung vereinbart. Außerdem finden sich dazu Regelungen in mehreren Unternehmenstarifverträgen, vor allem für Großunternehmen. Ein von den Gewerkschaften gewünschter genereller Anspruch auf oder die Freistellung für Weiterbildung konnte in der Tarifvertragslandschaft bisher nicht erreicht werden.

Im Mittelpunkt neuerer Tarifverträge steht das individuelle Qualifizierungsgespräch der Beschäftigten, etwa in der Metall- und Elektroindustrie, der chemischen Industrie und im öffentlichen Dienst. Dabei wird auch das betriebliche Planungsverfahren für die Weiterbildung und die Beteiligung des Betriebsrats daran geregelt (vgl. Kap. 6.3). Solche Tarifverträge müssen auf betrieblicher Ebene von Arbeitgeber und Betriebsrat ausgestaltet werden.

Staatliche Gesetzgebung und Tarifverträge lassen breiten Raum für die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. Hier setzt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) wichtige Rahmenbedingungen. Es formuliert differenzierte Rechte des Betriebsrats auf Information, Beratung, Initiative und Mitbestimmung bei der Ein- und Durchführung betrieblicher

Bildung. Auch die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder (BPersVG, LPersVG) sehen Beratungs- und Mitbestimmungsrechte der Personalräte in den öffentlichen Verwaltungen vor, allerdings weniger differenziert als das BetrVG (vgl. Kap. 6.3).

In der Vergangenheit wurden die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei betrieblicher Weiterbildung eher zurückhaltend genutzt, da Berufsbildung oft hinter andere aktuelle Themen der Betriebspolitik zurücktrat. Dies scheint sich in den letzten Jahren geändert zu haben. Eine Betriebsrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung ergab: 2007 verfügte gut ein Drittel der Betriebe mit Betriebsrat über Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung (Schäfer 2008). Diese waren in etwa der Hälfte der Fälle vom Gesamtbetriebsrat auf Unternehmensebene abgeschlossen worden (Behrens/Kädtler 2008). In die vorliegende Auswertung konnte eine Vielzahl von Vereinbarungen einbezogen werden. Dies ist vielleicht ein Indiz dafür, dass Betriebsräte sich inzwischen stärker mit Fragen der Weiterbildung befassen. Möglicherweise stehen auch die seit 2001 erweiterten Möglichkeiten des BetrVG dahinter. Auffallend ist – wie im Folgenden deutlich werden wird –, dass die betreffenden Vereinbarungen mehrheitlich nicht direkt zur Weiterbildung abgeschlossen wurden, sondern eher indirekt: als Thema im Zusammenhang mit der Regelung anderer betrieblicher Fragestellungen und Probleme wie z. B. der Einführung neuer Büro- und Verwaltungssoftware oder einer betrieblichen Reorganisation. Diese Entwicklung zeichnete sich bereits in der ersten Auswertung von Betriebsvereinbarungen im Jahr 1999 dadurch ab, dass Weiterbildung ein »Und-Thema« geworden war: Arbeitsorganisation *und* Weiterbildung, Beschäftigungssicherung *und* Weiterbildung usw. (vgl. Heidemann 1999).

Die fehlende gesetzliche Regulierung, die insgesamt geringe Regelungsdichte durch Tarifverträge und die Vorgaben des BetrVG lassen für die betriebliche Weiterbildung einen breiten Gestaltungsspielraum, der durch Mitbestimmung ausgefüllt werden kann. Ein wichtiges Instrument dafür sind Betriebsvereinbarungen.

Forschungsergebnisse zu den Wirkungen der Tarifverträge auf die Praxis der Weiterbildung stimmen aber bisher nüchtern: Nach Auskünften von Management und Betriebsräten in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs und im öffentlichen Dienst haben die dort gelten-

den Tarifverträge in der Breite nicht zu neuen Anstößen geführt. Im öffentlichen Dienst blieben sie sogar weitgehend ohne Auswirkungen (Bahn Müller/Hoppe 2011). Es zeigt sich jedoch: Dort, wo eine betriebliche Weiterbildungskultur und eine Kultur der Zusammenarbeit von Management und Betriebsrat existiert, werden die tarifvertraglichen Regelungen eher umgesetzt. Und: Grundlegend für eine Praxis der Weiterbildung ist, wie erwähnt, ein Bedarf an Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Ohne diesen kommt Weiterbildung kaum in Gang. Das zeigen auch die Beispiele guter betrieblicher Praxis, die in Fallstudien zum lebenslangen Lernen im Betrieb beschrieben werden (Heidemann 2007 und 2010). Sie machen deutlich, dass es eines erhöhten Engagements seitens der Betriebsräte bedarf, Regelungen aus den Tarifverträgen umzusetzen. Somit können letztere nur langfristig zu einer veränderten Kultur des Lernens in Betrieben beitragen.

2. Regelungsinhalte

Vereinbarungen zum Thema Betriebliche Weiterbildung lassen sich grundsätzlich in zwei Kategorien unterscheiden, in

- so genannte eigenständige Vereinbarungen, die die betriebliche Weiterbildung insgesamt oder bestimmte Einzelaspekte davon regeln.
- Vereinbarungen, die Weiterbildung behandeln a) im Zusammenhang mit anderen Themen wie Betrieblichem Eingliederungsmanagement, Integration von Schwerbehinderten, Betrieblicher Restrukturierung, Beschäftigungssicherung oder b) im Rahmen der Einführung neuer Technologien und Verfahren.

Etwa 20% der untersuchten Dokumente (89 von 504) stellen eigenständige Vereinbarungen dar. Bei diesen lassen sich folgende Regelungsmuster erkennen.

Anlass, Ziele und Zielgruppen der Weiterbildung

In den meisten Fällen geht aus den Vereinbarungen deutlich hervor, aus welchem Anlass das Thema Weiterbildung geregelt werden soll. Die Gründe sind dabei vielfältig. Sie reichen von a) einer grundsätzlichen Verfahrensregelung des gesamten Bereichs der beruflichen Bildung über b) Einzelaspekte der Weiterbildung wie Freistellungen oder Dienstreiseregungen bis hin zu c) der Einführung einer neuen Software, die eine entsprechende Qualifizierung der Anwender erfordert. Die Präambel nennt oft die grundsätzlichen Ziele, die man mit Hilfe der betrieblichen Weiterbildung erreichen will. Der Geltungsbereich definiert den Bereich, auf den sich die Vereinbarung bezieht: das ganze Unternehmen oder auch nur einen Teil davon. Zugleich definiert er die Personengruppen, für die die Regelungen gelten.

Definition, Formen und Themen der Weiterbildung

Oft wird in den Vereinbarungen genau definiert, was unter Weiterbildung verstanden wird. Man spricht etwa von betrieblicher oder beruf-

licher Fort- bzw. Weiterbildung. Weiterhin wird unterschieden zwischen Anpassungs- oder Erhaltungsweiterbildung, Umschulung, Entwicklungsqualifizierung und persönlicher Weiterbildung. Unterschieden wird auch zwischen dem betrieblichen und persönlichen Nutzen der Qualifizierung. Häufig werden die Formen der Weiterbildung benannt, z. B. Seminare, Projektarbeit, Coaching oder Job Rotation. Auch die Themen, zu denen qualifiziert wird, werden erläutert, etwa Arbeits- und Gesundheitsschutz, Sprachkurse, die Ausbildung der Auszubildenden etc.

Zugang zur Weiterbildung

Einen wichtigen Punkt stellt in den Vereinbarungen das Zugangsverfahren zur betrieblichen Weiterbildung dar. Hierzu werden bestimmte Aspekte thematisiert: die dafür eingesetzten Instrumente wie z. B. das Mitarbeitergespräch; die Rolle der Führungskräfte bei der Regelung des Zugangs zu den Qualifizierungsmaßnahmen; die Berücksichtigung bestimmter Beschäftigtengruppen, z. B. Geringqualifizierte oder Teilzeitbeschäftigte. Laut manchen Vereinbarungen werden zudem Anreizsysteme eingesetzt, um die Teilnahme an der betrieblichen Weiterbildung zu fördern, z. B. mit Gutscheineffekten.

Organisation der Weiterbildung

Viele Vereinbarungen beschreiben das Verfahren, mit dem Weiterbildungsbedarf festgestellt bzw. das Angebot geplant wird. Eine wichtige Rolle für die Bedarfsermittlung und Angebotssteuerung spielen die paritätischen Kommissionen sowie regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche. Manche Vereinbarungen enthalten zudem Angaben über das Budget, das für die Weiterbildung zur Verfügung steht. Einige Regelungen beziehen sich unmittelbar darauf, wie die Weiterbildung durchgeführt werden soll. Dabei geht es etwa um das Verfahren, mit dem das Angebot bekanntgegeben wird; um die Räumlichkeiten, die Qualifikation der Dozentinnen und Dozenten, die Pflichten der Teilnehmenden sowie um die Zeiten, in denen die Weiterbildung stattfindet. Breiten Raum hinsichtlich der Organisation der Weiterbildung nehmen Fragen zum Umgang mit Zeit- und Geldressourcen ein: Gilt die Zeit der Weiterbildung als Arbeitszeit? Wenn ja – inwieweit? Wer trägt die Kosten? Der Arbeitgeber? Der Arbeitnehmer? Beide anteilig? Wichtige Rege-

lungaspekte sind ferner die Zertifizierung (→ Glossar) der Weiterbildungsmaßnahme, die Qualitätssicherung, der Datenschutz sowie Entgeltfragen: Erhalten Beschäftigte nach erfolgreichem Abschluss der Weiterbildung eine Prämie? Oder haben sie gar Anspruch auf höhere Bezahlung?

Im Folgenden wird näher betrachtet, wie die genannten Aspekte in den Vereinbarungen geregelt werden.

2.1 Anlass der Weiterbildung

Die untersuchten Betriebsvereinbarungen zeigen, dass es sehr unterschiedliche Anlässe gibt, die betriebliche Weiterbildung zu regeln. Wie die eigenständigen Vereinbarungen vermuten lassen, besteht ein allgemeines Motiv darin, den gesamten Bereich Weiterbildung oder einzelne Aspekte davon systematisch zu erfassen. Daneben gibt es jedoch eine Reihe spezieller und sehr konkreter Anlässe, bei denen zunächst nicht die Weiterbildung im Mittelpunkt steht, sondern ein anderes betriebliches Thema, das den Bereich Weiterbildung berührt. Um diese Themen und ihren Bezug zur Weiterbildung geht es im Folgenden.

2.1.1 Neue technische Entwicklungen

Regelungen zur Weiterbildung anlässlich der Einführung neuer Technologien beziehen sich im Untersuchungsmaterial ausschließlich auf Informations- und Kommunikationssysteme. Mit deren Handhabung sollen die künftigen Nutzer vertraut gemacht werden. Dabei kann es sich sowohl um Büro- und Verwaltungssoftware als auch um Arbeitszeiterfassungs- oder Personalinformationssysteme handeln. Auch die Einführung von Telefondienstleistungen oder die Tourenplanung mittels GPS erfordern häufig, dass künftige Anwender qualifiziert werden.

»Der Zeitpunkt der Qualifizierungsmaßnahmen wird so gewählt, dass die Schulungen bei Start des neuen Systems abgeschlossen sind

und die Aufnahme der Arbeit mit dem neuen System möglichst unmittelbar nach der Schulung erfolgen kann.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 090201/334/2004

Die meisten Regelungen legen großen Wert darauf, dass die Schulung sich nicht nur auf die reine Anwendung des Systems beschränkt. Sie soll auch Hintergrundwissen vermitteln, das es ermöglicht, das System in den Gesamtzusammenhang einzuordnen.

»Die Qualifizierung bezieht sich nicht nur auf die Handhabung der SAP-Funktionen, sondern auch auf die Anforderungen einer qualifizierten fachlichen Arbeit einschließlich der betriebswirtschaftlichen Hintergründe, den Datenschutz, die Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung und die Erläuterung der Anlagen, die Einbettung des SAP-Systems in das betriebliche IKT-Gesamtkonzept und die vor- und nachgelagerten Systeme sowie den Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmarbeitsplätzen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 090201/337/2004

Wie hier ist der Datenschutz auch in vielen anderen Vereinbarungen ein immer wiederkehrendes Thema bei der Einführung von IuK-Technologie. Ähnlich oft wird der Gesundheitsschutz thematisiert.

»Neben dem Umgang mit den eingesetzten Softwaresystemen werden auch Themen wie Sicherheit im Netz, Schutz vor Viren, Navigationshilfen und Umgang mit Verschlüsselungen von Informationen sowie gesundheitliche und ergonomische Aspekte vermittelt.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090201/461/2009

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Planung, Durchführung und Evaluierung der Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Kap. 3).

»Bei Einführung neuer Systeme oder bei wesentlichen Änderungen bestehender Systeme ist der lokale Betriebsrat rechtzeitig und umfassend [...] vom IT-Management oder der Personalleitung über anstehende Schulungs- und Projektpläne in verständlicher Form zu

informieren. Die lokalen Betriebsräte haben gemäß Betriebsverfassungsgesetz Anspruch auf Schulungen im angemessenen Umfang für ihre Aufgaben.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 090201/415/2008

Auffälligerweise finden sich im aktuellen Bestand kaum noch Vereinbarungen, die den Umgang mit E-Mail und Inter- bzw. Intranet regeln – anders als in einer früheren Auswertung von Betriebsvereinbarungen zum Thema Weiterbildung (vgl. Busse/Heidemann 2005, S. 57ff.). Es folgt eine der wenigen Ausnahmen. Doch auch hier geht es mehr um Fragen der Datensicherheit und des Datenschutzes als um die Handhabung der Technologien selbst.

»Die Universität unterrichtet die Beschäftigten vor Aufnahme ihrer Tätigkeit an Geräten und/oder mit Verfahren der luK-Technik über die besonderen Datensicherheitsprobleme bei der Nutzung von luK-Diensten. Soweit erforderlich werden sie für den sicheren und wirtschaftlichen Umgang mit luK-Diensten qualifiziert (z. B. PC-, E-Mail-, Internet-Führerschein), über die einschlägigen Rechtsvorschriften informiert und in der Nutzung von Verschlüsselungsverfahren vor deren Einführung geübt.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 090201/490/2005

Offenbar hat sich der Umgang mit E-Mail, Intra- und Internet in den letzten Jahren zu einer betrieblichen Selbstverständlichkeit entwickelt. Es scheint nicht mehr notwendig zu sein, die Basisschulung der Anwender zu regeln.

2.1.2 Neue Managementfelder: Änderungen in der Arbeits- und Betriebsorganisation

Betriebliche Modernisierungen führen oft zu neuen Handlungs- bzw. Managementfeldern im Betrieb. Diese erfordern wiederum mehr oder weniger umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen für die an der Umsetzung Beteiligten – man denke etwa an die Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) oder die Durchführung von Mitar-

beiter- bzw. Leistungsgesprächen. Aufgrund betrieblicher Modernisierungen ändert sich mitunter die Arbeits- und Betriebsorganisation, etwa wenn ein alternatives Arbeitszeitsystem oder ein Qualitätsmanagement eingeführt wird. Grundsätzlich gilt für diesen Regelungsbereich: Führungskräfte und diejenigen, die neue Konzepte umsetzen, werden umfassend und regelmäßig qualifiziert. Im Folgenden kommen Regelungen aus drei Bereichen zur Sprache: Gesundheits- und Eingliederungsmanagement, Compliance (→ Glossar) und Mitarbeitergespräche.

Gesundheits- und Eingliederungsmanagement

Es folgt zunächst ein Beispiel zum Thema Gesundheits- und Eingliederungsmanagement.

»Vorgesetzte und die Beteiligten des Betrieblichen Eingliederungsmanagements müssen für den Umgang mit den Mitarbeitern, die längere Zeit erkrankt waren, sensibilisiert werden. Weiter werden neueste Kenntnisse über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und des Gesundheits- und Eingliederungsmanagement vermittelt. Dazu bietet die Universität [...] ihnen Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung an.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/242/2007

Nicht selten werden in den – oft ähnlich formulierten – Vereinbarungen zum BEM die Inhalte der Qualifizierung benannt.

»Gesundheitsmanagement als Teil der Führungsaufgaben im Rahmen eines kooperativen und partizipativen Führungsstils ist eng verknüpft mit der Art des persönlichen Umgangs aller Beschäftigten miteinander und dem darauf beruhenden Betriebsklima. Wesentliche Grundlage ist eine offene, kommunikative Gesprächskultur. Führungskräfte sind deshalb verpflichtet, an folgenden Fortbildungen teilzunehmen:

- Grundlagen von Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich des betrieblichen Eingliederungsmanagements,
- Konfliktmanagement und Gesprächsführung.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/221/2009

Entsprechendes gilt für die so genannten Integrationsteams, die das BEM im betrieblichen Alltag umsetzen.

»Die Mitglieder des Integrationsteams haben sich die für ihre Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse mit Unterstützung durch den Arbeitgeber/Dienstherren anzueignen, insbesondere über die rechtlichen Aspekte des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, das Verfahren zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, die in Betracht kommenden Maßnahmen sowie zur Gesprächsführung. Ergänzend kommt die Teilnahme an Schulungsmaßnahmen in Betracht, wenn die Kenntnisse nicht anderweitig erworben werden können.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/211/2008

Häufig werden die Arbeitnehmer- und Schwerbehindertenvertretungen in die Qualifizierungsoffensive einbezogen, z. B. laut einer Vereinbarung zum Thema Sucht und Suchtprävention.

»Die Dienststelle ermöglicht die Teilnahme von Vorgesetzten, Personen mit Personalverantwortung, Vertreterinnen und Vertretern des Personalrates, der Schwerbehindertenvertretung und der Personalverwaltung sowie weiterer Multiplikatoren an Schulungs- und Fortbildungsveranstaltungen zum Thema ›Sucht und Arbeitswelt‹ und zu Möglichkeiten der Suchtvorbeugung.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050102/142/2009

Compliance und Qualitätsmanagement

Bei anderen, neu eröffneten Handlungsfeldern werden konsequent alle Beschäftigten in die Qualifizierungsaktivitäten einbezogen. Dies gilt etwa für das Thema Compliance – die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien in Unternehmen, z. B. um Korruption zu vermeiden – sowie für das Qualitätsmanagement.

»Alle Beschäftigten erhalten grundsätzlich eine Grundschulung. Das gilt insbesondere für neue Beschäftigte. Lerninhalte der Grundschulung sind:

– Zielsetzung des QM-Systems,

- Qualitätsanforderungen an die Mitarbeiter/innen,
- Überblick über Zielsetzung, Systematik und Inhalt des QM-Handbuchs,
- Qualitätsaudits,
- Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Rahmen des QM-Systems,
- ergänzende Schulungsmöglichkeiten.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080301/19/2005

Das Thema Compliance ist an sich nicht neu. Doch es gibt in diesem Bereich Entwicklungen, die seit einigen Jahren auch in Betriebsvereinbarungen aufgegriffen werden (vgl. Pütz/Maschke 2012).

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche

Das Mitarbeitergespräch trägt in den Vereinbarungen, je nach Ziel und Schwerpunktsetzung, verschiedene Namen: Qualifizierungsgespräch, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, (Leistungs-)Beurteilungsgespräch, Entwicklungs- und Fördergespräch, Mitarbeiterorientierungsgespräch oder Zielvereinbarungsgespräch. Bei Vereinbarungen zum Mitarbeitergespräch, zur Leistungsbeurteilung und zum Zielvereinbarungsgespräch spielt das Thema Weiterbildung eine doppelte Rolle: Zum einen wird hier die Qualifizierung geregelt, die notwendig ist, um solche Gespräche zu führen – für Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen. Zum anderen können und sollen diese Gespräche selbst das Thema Weiterbildung beinhalten.

»Die Führungskräfte werden in einem von der [...] Fortbildung speziell organisierten Trainingskurs auf die verantwortungsvolle Führung von Mitarbeitergesprächen vorbereitet. [...] Die Mitarbeiter können sich in einer speziell hierfür vom Betriebsrat organisierten Schulung auf ihr Gespräch vorbereiten. Ziel der Schulung ist, die Mitarbeiter bei der Vorbereitung auf das Gespräch so zu unterstützen, dass sie alle ihnen wichtigen Punkte klar und zielorientiert ansprechen können.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010701/81/2005

»Ziel des Mitarbeitergesprächs ist darüber hinaus die Potenzialerkennung und die Förderung der Mitarbeiter sowie die Festlegung von beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010701/108/2005

2.1.3 Betriebliche Restrukturierungen

Fusionen, Firmenzukäufe, Stellenabbau oder Insolvenzen führen meist dazu, dass Belegschaft und Tätigkeitszuschnitte tiefgreifend umstrukturiert werden. Qualifizierungsmaßnahmen – Weiterbildungen oder Umschulungen – erfolgen begleitend. Viele Vereinbarungen zu diesem Thema enthalten Regelungen wie die folgende.

»Verändern sich für den Mitarbeiter die Anforderungen an dem bisherigen Arbeitsplatz oder stellt ein neuer Arbeitsplatz andere Anforderungen an ihn, gewährt ihm das Unternehmen eine qualifizierte Einarbeitung, soweit erforderlich auch eine Umschulung oder Fortbildung (Dauer 3 bis 6 Monate).«

🔑 KREDITGEWERBE, 100100/639/2009

Mitunter drohen dabei Arbeitsplätze wegzufallen. Vielfach wird die Weiterbildung dann um Angebote erweitert, die dabei helfen, sich hinsichtlich neuer Tätigkeitsbereiche innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu orientieren.

»Die Betriebsparteien sind sich einig, dass Mitarbeitenden, die von Restrukturierungen betroffen sind, die Möglichkeit der internen Qualifizierung und Orientierung angeboten wird.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

Des Weiteren wird allen Betroffenen ermöglicht, an zweitägigen Orientierungsseminaren teilzunehmen. Dies dient dazu, ein individuelles Qualifikationsprofil zu erarbeiten, eine Stärken/Schwächen-Analyse durchzuführen und über berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu sprechen. Dem schließen sich Bewerbungstrainings an, um die Teilnehmenden besser für interne Bewerbungen zu qualifizieren.

»Sofern das Qualifikationsprofil von betroffenen Mitarbeitenden nicht den Anforderungsprofilen der zu besetzenden Arbeitsplätze entspricht, werden entweder individuell oder für vergleichbare Gruppen von betroffenen Mitarbeitenden geeignete Qualifizierungspläne entwickelt und entsprechende Maßnahmen zur Anpassungsqualifizierung (Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen) durchgeführt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

Solche Qualifizierungsmaßnahmen verfolgen bisweilen mehrere Ziele gleichzeitig.

»Arbeitgeber und Betriebsrat verfolgen mit dem Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzept [...] für alle Beschäftigten folgende Ziele.

- Aufbau und kontinuierlicher Ausbau des Qualifizierungsbestandes des Unternehmens.
- Rechtzeitige Entwicklung qualifizierten Personals für neue Produkte und Dienstleistungen auf neuen Märkten mit neuen Arbeitsweisen und Organisationsformen.
- Weiterentwicklung der Qualifikation und des Leistungspotentials der Beschäftigten, als Grundlage des beruflichen Aufstiegs.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 100100/400/2006

Es geht also darum, a) eine qualifizierte Belegschaft aufzubauen, die für neue Produkte und Dienstleistungen weiterentwickelt werden kann, und b) die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist jedoch in allen Fällen eine individuelle Qualifizierungsplanung.

Bei Entlassungen erhalten nicht nur die verbleibenden Beschäftigten eine entsprechende Qualifizierung. Auch für die betriebsbedingt gekündigten gilt mitunter Folgendes.

»Das Unternehmen fördert bis zum Ende der Kündigungsfrist Weiterbildungsmaßnahmen, um die Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen.«

🔑 BAUGEWERBE, 100300/84/2008

Bei Entlassungen in großer Zahl werden meist Beschäftigungs- und Qualifizierungs- bzw. Transfergesellschaften gebildet oder beauftragt. Sie haben die Aufgabe, die von der Entlassung Betroffenen so weiterzuqualifizieren, dass sie auf dem externen Arbeitsmarkt eine Chance auf Beschäftigung haben.

»Während der Laufzeit der Transfergesellschaft sollen die Beschäftigten für den allgemeinen Arbeitsmarkt qualifiziert werden. Zur Qualifizierung sind solche Maßnahmen auszuwählen, die von der Agentur für Arbeit nach Art, Umfang und Inhalt gefördert werden können. Die Transfergesellschaft wird dazu den erforderlichen Qualifizierungsbedarf jedes einzelnen Beschäftigten individuell ermitteln.«

☛ MASCHINENBAU, 100300/574/2009

Ein wichtiger Regelungspunkt hinsichtlich der Arbeit der Transfergesellschaften ist erneut die individuelle Qualifizierungsbedarfsplanung. Das bedeutet: Zunächst müssen die Qualifizierungswünsche und -bedürfnisse aller Beschäftigten, die in die Transfergesellschaft wechseln, festgestellt werden.

2.1.4 Kurzarbeit

Das Thema Kurzarbeit bzw. Qualifizierung in Kurzarbeit nimmt mit insgesamt 65 Vereinbarungen einen breiten Raum im untersuchten Bestand ein. Die Vereinbarungen hierzu stammen fast alle aus dem Jahr 2009, als die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise ihren Höhepunkt erreichte (vgl. Bispinck u. a. 2010, Busse 2009, Heidemann 2011b). In den vielfach gleichlautenden Vereinbarungen hierzu werden die gesetzlichen Grundlagen der Qualifizierung in Kurzarbeit benannt sowie deren Ziele definiert.

»[Die Firma] entwickelt kurzfristig, spätestens bis zum Beginn der Kurzarbeit, ein Qualifizierungsprogramm mit Bildungsangeboten, die für Mitarbeiter in Kurzarbeit nutzbar und attraktiv sind. Die Angebote sollen den Anforderungen des SGB III für mögliche Förderungen entsprechen. Gefördert werden danach:

- Ergänzen bisheriger Qualifikationen
- beruflichen Aufstieg ermöglichen
- auf einen Wechsel beruflicher Tätigkeit vorbereiten
- Berufsabschluss ermöglichen.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 100100/476/2010

»Mit dieser Vereinbarung sollen die neuen gesetzlichen Regelungen zur Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen während der Ausfallzeit durch Kurzarbeit genutzt werden. Damit soll durch Weiterbildung die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer sowie eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nach der Krise erreicht werden. [Die Firma] wird ein derartiges Programm entwickeln. Die danach vorgesehenen Angebote sollen den Anforderungen des SGB III für mögliche Förderungen entsprechen.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/485/2009

Manche Vereinbarungen benennen die Programme, über die die Qualifizierungsmaßnahmen in der Kurzarbeit gefördert werden.

»Der Arbeitgeber führt geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auch während der Kurzarbeit durch und legt eine Aufstellung über den Qualifizierungsbedarf [...] dem Betriebsrat vor. Solche Qualifizierungsmaßnahmen sollen ergänzenden Charakter zur vorhandenen Ausbildung der Mitarbeiter haben. Hierbei können auch Maßnahmen aus Förderprogrammen z. B. ›Qualifizieren statt entlassen‹, ›WeGebAU‹ und ›ESF‹ zur Qualifizierung von Mitarbeitern in Anspruch genommen werden.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/513/2009

Das Verfahren zur Planung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Voraussetzung für ihre Förderfähigkeit über das Konjunkturpaket 2 werden nachfolgend näher beschrieben.

»Kurzarbeitende MA können innerhalb des durch Kurzarbeit freigestellten Zeitraums an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. In welchem Rahmen und unter welchen Konditionen dies erfolgt, ist mit dem Abteilungs- bzw. Fachgebietsleiter [...] und ggf. der Agentur

für Arbeit abzustimmen. Dazu ist zuvor der Qualifizierungsbedarf [...] und ein entsprechender Qualifizierungsplan zu ermitteln. Beides muss bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen [...] bei der Agentur für Arbeit vorgelegt werden.

Berücksichtigungsfähig sind betriebliche oder externe Maßnahmen, die nicht im überwiegenden Interesse des Arbeitgebers liegen. Voraussetzung ist, dass ein Qualifizierungsplan vorliegt und die vermittelten Kenntnisse auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verwertbar sind. Es darf sich nicht um Qualifizierungsmaßnahmen handeln, bei denen Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden, die überwiegend auf die Belange des Betriebes zugeschnitten sind.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/645/2011

Eine Kurzarbeiterqualifizierung vorzubereiten und umzusetzen setzt voraus, dass sich das Unternehmen und die Agentur für Arbeit eng abstimmen. Denn damit die Qualifizierungsmaßnahme gefördert wird, müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein. Häufig ist hieran der Betriebsrat ausdrücklich beteiligt.

»Über mögliche sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen, die durch die Agentur für Arbeit während der Kurzarbeitsphase angeboten werden, informiert sich der Arbeitgeber vor Beginn der Kurzarbeit und berät diese mit dem Betriebsrat.«

🔑 ELEKTRO, 100100/607/2009

Aufgrund der gesetzlichen Grundlagen und Förderrichtlinien zur Qualifizierung in Kurzarbeit ähneln sich die Regelungen hierzu stark. Lediglich in zwei Punkten weichen die Vereinbarungen mitunter voneinander ab: zum einen bezüglich der Freiwilligkeit der Teilnahme. Einige Vereinbarungen stellen es den von Kurzarbeit Betroffenen frei, an einer Qualifizierungsmaßnahme teilzunehmen. In anderen Fällen ist die Teilnahme verpflichtend.

»Der Arbeitgeber verpflichtet sich, Kurzarbeit nach Möglichkeit zu Qualifizierungsmaßnahmen zu nutzen. Zu diesem Zweck wird entsprechend den Bestimmungen des Tarifvertrags zur Qualifizierung der betriebliche Qualifikationsbedarf ermittelt. Die sich hieraus erge-

benden Qualifizierungsmaßnahmen sind zwischen den Betriebsparteien zu vereinbaren. Werden die Kosten der Qualifizierung nicht von der Agentur für Arbeit übernommen, trägt sie der Arbeitgeber. Lehnen Arbeitnehmer die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen ab, darf ihnen hieraus kein Nachteil entstehen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 100100/555/2009

Hier erfolgt die Teilnahme auf freiwilliger Basis und ohne Nachteile für die Beschäftigten. Die folgende Vereinbarung entscheidet ausdrücklich anders.

»Werden zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber Qualifizierungsprogramme in der Ausfallzeit vereinbart, ist die Teilnahme an diesen Maßnahmen, sollte nichts Abweichendes geregelt sein, verpflichtend. Ein schuldhafter Verstoß gegen diese Verpflichtungen stellt eine Verletzung der arbeitsrechtlichen Nebenpflichten dar.«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/597/2009

Des Weiteren wird die Aufstockung des Kurzarbeitergeldes durchaus abweichend geregelt. In einem Fall wird beispielsweise bei (freiwilliger) Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme eine 12,5-prozentige Aufstockung zum Kurzarbeitergeld in Aussicht gestellt. Eine andere Vereinbarung regelt indes Folgendes.

»Die jeweilige Qualifizierung wird mit dem zuständigen Betriebsrat vereinbart und ist für den betreffenden Personalkreis verbindlich. Für die Qualifizierungsschichten während der Kurzarbeit wird ein Qualifizierungszuschuss von 25 % des normalen Bruttoentgeltes (gemäß § 7 MTV) für den jeweiligen Qualifizierungstag gezahlt.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/583/2009

Wieder andere Vereinbarungen sehen gar vor, dass das Kurzarbeitergeld bis zur Höhe des normalen Nettoentgeltes aufgestockt wird.

»Werden Kurzarbeitstage mit Qualifizierungsmaßnahmen belegt, besteht Anspruch auf Bezahlung von Kurzarbeitergeld. Darüber hi-

naus erfolgt eine Aufstockung in Höhe von 100% des Nettoentgeltausfalls gegenüber dem ohne Kurzarbeit erzielten Nettoentgelt.«

☛ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 100100/550/2009

Wird eine Weiterbildung abgelehnt, kann die Aufstockung jedoch entfallen.

»Mitarbeiter, die sich in Kurzarbeit befinden und eine vom Arbeitgeber angebotene Weiterbildungsmaßnahme ablehnen, erhalten keinen Aufstockungsbetrag ihres Kurzarbeitergeldes.«

☛ HOLZGEWERBE (OHNE MÖBELHERSTELLUNG), 100100/601/2009

2.1.5 Störungen im betrieblichen Miteinander

Unter dem Stichwort Störungen im betrieblichen Miteinander wurden Vereinbarungen zusammengefasst, die den Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten, Mobbing (→ Glossar) und sexueller Belästigung sowie Maßnahmen gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz regeln (vgl. Ullenboom 2012). Zu den Maßnahmen zählen auch Qualifizierungen. Nachstehend wird erläutert, worum es dabei geht.

»Die [Firma] wird in geeigneter Art und Weise, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, auf die Unzulässigkeit von Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität hinweisen und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben. Dies betrifft insbesondere die Aus- und Fortbildung der Führungskräfte.«

☛ KREDITGEWERBE, 050330/69/2007

Mitunter stellt die Teilnahme an einer entsprechenden Qualifizierung gar eine Voraussetzung dar, um sich für eine Führungsposition bewerben zu können.

»Schulungen zu Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung sind in die Führungskräftebildungen integriert. Diese Schu-

lungen müssen die Führungskräfte befähigen, Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung zu erkennen, zu verhindern bzw. Lösungsstrategien zu entwickeln. Der Nachweis dieser Schulungen gilt als ein Qualifikationsmerkmal für die Besetzung von Führungspositionen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/75/2008

Die Qualifizierung dafür, Diskriminierung und Belästigung zu erkennen und zu bewältigen, beschränkt sich im Allgemeinen jedoch nicht auf die Vorgesetzten. Sie erstreckt sich auf alle Personen im Betrieb mit Personalverantwortung und -vertretungsaufgaben.

»Insbesondere Führungskräften, Mitgliedern der Personalvertretung, der Gleichstellungs-, Frauenbeauftragten wird unter Berücksichtigung der dienstlichen Erfordernisse die Teilnahme an qualifizierenden Fortbildungsangeboten zum Thema Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz ermöglicht.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/109/2010

Bisweilen sollen überdies ausdrücklich auch Betroffene geschult werden.

»Fortbildung für Betroffene: Allen Beteiligten wird die Teilnahme an einer Schulung zum Thema Mobbing oder Konfliktbewältigung empfohlen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/7/2005

Eine Vereinbarung zielt darauf ab, einen Gender Mainstreaming-Ansatz (→ Glossar) in der Fort- und Weiterbildung umzusetzen. Insbesondere sollen dabei die Belange schwerbehinderter Beschäftigter berücksichtigt und alle Beteiligten im Umgang mit gleichgeschlechtlichen Lebensweisen sensibilisiert werden. Ebenso wird die Durchführung von Schulungen zum Thema interkulturelle Kompetenz geregelt (vgl. dazu Dälken 2012).

»Im Rahmen der betrieblichen Fortbildung werden Seminare zur Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschließlich Führungskräften, angeboten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/119/2006

Zudem soll hier im Rahmen der Weiterbildung ermöglicht werden, sich mit kultureller Vielfalt und verschiedenen Lebensformen auseinanderzusetzen.

2.1.6 Demographischer Wandel

Der demographische Wandel ist derzeit in aller Munde: Er führt zu einem immer höheren Durchschnittsalter der Belegschaft sowie zu der Notwendigkeit, die Beschäftigten möglichst lange fit zu halten – sowohl hinsichtlich ihrer Qualifikationen als auch ihrer Gesundheit. Er wird in den untersuchten Vereinbarungen zwar in der Präambel gelegentlich als Motiv für eine (Neu-)Regelung der betrieblichen Weiterbildung genannt. In den Regelungen selbst wird der demographische Wandel jedoch nur an zwei Stellen thematisiert. Eine davon lautet wie folgt.

»Vor dem Hintergrund des zu erwartendem demografischen Wandels erfolgt auch für die Kreisverwaltung eine grundlegende Veränderung der Altersstruktur.

Mit Blick auf die zunehmende Zahl älterer Beschäftigter möchte die Kreisverwaltung ihre betriebliche Personalpolitik zukunftsorientiert ausrichten. Deshalb sollen auch neue ganzheitliche Vorgehensweisen in der Personalentwicklung realisiert werden. Dazu gehören u. a. die stärkere Orientierung an Lebensphasen, die bedarfsgerechte Anpassung von Arbeitszeitstrukturen und lebenslange Qualifizierungsprozesse. Bei der Umsetzung organisatorischer Maßnahmen sind gesundheitliche Belange der Beschäftigten ebenfalls zu berücksichtigen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/170/2006

In einigen Vereinbarungen, die Mitarbeitergespräche regeln, werden auch die älteren Beschäftigten thematisiert – jedoch nur indirekt, indem sie ab einem bestimmten Lebensalter (50 bzw. 55 Jahren) von der verpflichtenden Teilnahme am Mitarbeitergespräch befreit werden. Damit nimmt man ihnen allerdings auch einen wichtigen Zugang zur Weiterbildung (vgl. Kap. 2.4.1). Zugleich wird diesen Beschäftigten dadurch signalisiert, dass keine Notwendigkeit mehr besteht, ein Mitarbeitergespräch mit ihnen zu führen.

2.2 Ziele und Zielgruppen der Weiterbildung

Einige Ziele und Zielgruppen der betrieblichen Weiterbildung wurden bereits im vorangehenden Kapitel angesprochen, sofern sie sich aus dem jeweiligen Anlass der Weiterbildung ergeben. Da es wichtige Regelungsaspekte betrifft, werden im Folgenden die Zielsetzungen, die durch betriebliche Weiterbildung verfolgt werden, bzw. die Beschäftigtengruppen, auf die sie sich richten, näher untersucht.

2.2.1 Ziele der Weiterbildung

Mit der Regelung der betrieblichen Weiterbildung werden meist konkrete Ziele verfolgt. Sie werden meist in der Präambel der Vereinbarung sehr breit und allgemein formuliert.

»Die Fortbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dient somit dem Zweck, dass das intellektuelle Kapital [...] vermehrt wird.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/282/2006

Auch das folgende Beispiel stellt eine typische Zielformulierung in Weiterbildungsvereinbarungen dar.

»Daher wird die Fortbildung als Investition in die Zukunft gesehen, denn die Frage der Qualifizierung und des lebenslangen Lernens ist ein Schlüssel für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, der Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/198/2007

Der Hinweis auf die Investition in die Zukunft sowie auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, der Arbeitsplätze und der Beschäftigungsfähigkeit (auch Employability, → Glossar) findet sich in zahlreichen Vereinbarungen. Er kann daher beinahe als Standardzielformel gelten. Andere Vereinbarungen zielen, ebenso allgemein, auf den

Erwerb von Schlüsselqualifikationen¹ oder darauf, »proaktiv und grundlegend die Veränderungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] zu fördern.«² Insbesondere jüngere Vereinbarungen nennen immer häufiger als Motiv, lebenslanges Lernen fördern zu wollen. Es wird verknüpft mit einer Verpflichtung der Beschäftigten: Sie sollen sich aktiv um die eigene Qualifizierung und Entwicklung bemühen.

»Lernen ist ein lebenslanger Prozess. Bildungsmaßnahmen sollen das selbständige und eigenverantwortliche Lernen der Mitarbeiter sowie deren Fähigkeit zum lebenslangen Lernen fördern. Gleichzeitig wird vom Mitarbeiter die Bereitschaft und Initiative zur eigenverantwortlichen und permanenten Qualifizierung erwartet.«

🔑 LANDVERKEHR, 020200/177/2006

Weitere allgemeine Zielsetzungen werden im Zusammenhang mit der betrieblichen Weiterbildung genannt: Die hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen bzw. die Zufriedenheit der Kunden soll erhalten werden; man möchte sich besser vorbereiten auf Entwicklungen des Marktes; die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber soll gesteigert werden, um einem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Mitunter werden auch sehr konkrete Ziele beschrieben – wie etwa in der zitierten Vereinbarung zum demographischen Wandel (vgl. Kap. 2.1.6).

»[Mit der Weiterbildung] werden folgende Ziele verfolgt:

- Umsetzung von altersgerechten Ergonomiestandards entsprechend den gesundheitlichen Maßgaben des/der jeweiligen betroffenen Beschäftigten
- Förderung der Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Beschäftigten
- Aufbau und Förderung eines Personalmarketings
- Erhalt von Werten und Wissen über Personalwechsel hinaus
- Durchführung von Altersstrukturanalysen
- spezielle Gesundheitsförderung für ›Ältere‹

1 Landverkehr, 020200/177/2006

2 Kreditgewerbe, 020200/168/2005

- lebenslanges Lernen fördern und unterstützen
- mögliche Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten (nach dem TVöD 10/05)
- altersbedingte Belastungen am Arbeitsplatz erkennen und mindern.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/170/2006

Auch die folgende Vereinbarung umreißt ein konkretes Ziel für eine genau abgegrenzte Zielgruppe.

»Ziel dieser Vereinbarung ist es, die Qualifikation der gewerblichen Mitarbeiter auch unabhängig von einem konkreten betrieblichen Bedarf stetig zu verbessern. Zu diesem Zweck soll einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern eine Einweisung in die Bedienung solcher Maschinen und Anlagen angeboten werden, die bislang nicht zu ihrem Tätigkeitsgebiet gehören. Auf diese Weise soll eine flexiblere Einsatzplanung ermöglicht und die Mitarbeiter vor der Monotonie langjährig gleichbleibender Arbeitsabläufe so weit als möglich bewahrt werden.«

🔑 ANONYM, 020200/232/2007

Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Ziele, die in den ausgewerteten Vereinbarungen genannt werden, eher allgemein formuliert sind. Sie betonen sowohl den Nutzen für das Unternehmen (z. B. den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit) als auch für die Beschäftigten (die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit).

2.2.2 Zielgruppen der Weiterbildung

Laut den Vereinbarungen gehören zu den wichtigsten Zielgruppen der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Kap. 2.1)

- im Prinzip alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- bestimmte Beschäftigtengruppen (z. B. gewerblich-technische Mitarbeiter), die spezielle Tätigkeiten ausüben und daher speziell profitieren.
- Personen, die dafür verantwortlich sind, die Regelungen umzusetzen, z. B. Führungskräfte.

- Personen, die am Verfahren der Umsetzung beteiligt sind, z. B. die Mitglieder des Integrationsteams beim BEM.

Im Prinzip werden die Zielgruppen im persönlichen Geltungsbereich einer Betriebsvereinbarung benannt. In einer Vereinbarung zur Kurzarbeit werden alle Beschäftigten mit Ausnahme von vier Teilgruppen in die Geltung einbezogen.

»Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer der [Firma] mit Ausnahme der leitenden Angestellten und der außertariflichen Angestellten.«

☛ MASCHINENBAU, 100100/483/2009

Eine weitere Einschränkung in derselben Vereinbarung lautet wie folgt.

»Von der Kurzarbeit ausgenommen sind Mitarbeiter in der Arbeitsphase der Altersteilzeit und Mitarbeiter, die sich in einem gekündigten Arbeitsverhältnis befinden.«

☛ MASCHINENBAU, 100100/483/2009

Neben den genannten Zielgruppen – Führungskräfte, Mitarbeiter, die an der konkreten Umsetzung der Vereinbarung beteiligt sind, sowie Beschäftigte in speziellen Tätigkeitsfeldern – können weitere in den Geltungsbereich einer Weiterbildungsvereinbarung fallen. Dabei handelt es sich um eher sozial definierte Personengruppen, die oft erwähnt werden.

»Besondere Berücksichtigung finden folgende Personengruppen:
 – ältere Beschäftigte,
 – Teilzeitbeschäftigte,
 – Beschäftigte mit Familienpflichten,
 – an- und ungelernte Beschäftigte und
 – Schwerbehinderte und Gleichgestellte.«

☛ MASCHINENBAU, 020200/280/2008

Betriebliche Ausbilder sowie interne bzw. externe Referentinnen und Referenten bilden einen weiteren Personenkreis, der gelegentlich als Zielgruppe der Weiterbildung genannt wird – z. B. in einer Vereinbarung zum Interessenausgleich.

»Mitarbeiter, die zur Qualifizierung von Kollegen eingesetzt werden, werden auf Kosten des Unternehmens während der Arbeitszeit – in angemessenem Umfang – qualifiziert.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/510/2008

Eine wichtige Zielgruppe stellen die Arbeitnehmer- und Schwerbehindertenvertretungen dar.

»Den [...] Mitgliedern des Betriebsrates sowie der Schwerbehindertenvertretung wird grundsätzlich die Teilnahme an internen und externen Informationsveranstaltungen und Schulungen etc. gegeben.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/367/2010

Des Weiteren formuliert dieselbe Vereinbarung wie folgt.

»[...] die Rechte zur Teilnahme an entsprechenden Bildungsangeboten gem. §§ 37 Abs. 6 BetrVG bzw. 96 Abs. 4 Satz 3 SGB IX bleiben unberührt.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/367/2010

Die genannten Paragraphen aus dem BetrVG bzw. dem SGB IX beziehen sich auf spezielle gesetzliche Regelungen. Sie erlauben es den Mitgliedern des Betriebsrats bzw. der Schwerbehindertenvertretung, an Schulungen und Bildungsveranstaltungen teilzunehmen, die Kenntnisse vermitteln, welche für eine effiziente Arbeit dieser Vertretungsorgane erforderlich sind.

Ferner enthält der Bestand einige Vereinbarungen, die umfassend die Weiterbildung von Betriebsräten Europäischer Gesellschaften (SE) und Europäischen Betriebsräten (EBR) regeln.

»Die Mitglieder haben entsprechend dem für sie jeweils geltenden nationalen Recht Anspruch auf Teilnahme an Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, soweit sie im Rahmen ihrer Tätigkeit erforderlich sind. Der Anspruch ist auf vier Wochen innerhalb von vier Jahren begrenzt. Dies gilt insbesondere für folgende Themenkomplexe:

- Aufgaben des EBR
- Europäisches Arbeitsrecht
- Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse

Die EBR-Mitglieder benötigen für die Teilnahme an einer solchen Schulungsmaßnahme einen gültigen Beschluss des EBR bzw. ihrer nationalen Arbeitnehmervertretung nach einschlägigem nationalem Recht. Bei der Wahl der zeitlichen Lage der konkreten Maßnahme sind die betrieblichen Notwendigkeiten des nationalen Arbeitgebers zu beachten, der Arbeitgeber ist jeweils rechtzeitig vorher zu unterrichten.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 110600/170/2009

Die weiteren Rechte der Arbeitnehmervertretung im Zusammenhang mit der betrieblichen Weiterbildung werden in Kapitel 3 ausführlich behandelt.

2.3 Definitionen, Formen und Themen der Weiterbildung

2.3.1 Definitionen

Wie schwierig es ist, zu einer brauchbaren und eindeutigen Definition des Begriffs Weiterbildung zu gelangen, zeigt sich, wenn man die in den Vereinbarungen benutzten Begriffsbestimmungen näher betrachtet.

»Weiterbildung im Sinne dieser Betriebsvereinbarung sind notwendige Qualifizierungsmaßnahmen, die:

- die fachliche, methodische und soziale Kompetenz der Beschäftigten im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes fördern und ausbauen,
- alle Beteiligten rechtzeitig und umfassend auf neue und/oder geänderte Arbeitsverfahren und/oder Arbeitsorganisationsformen im jetzigen oder zukünftigen Aufgabengebiet vorbereiten,
- den Aufbau und kontinuierlichen Ausbau des Qualifizierungsbestandes des Unternehmens fördern und damit der Weiterentwick-

lung der Qualifikation und des Leistungspotentials der Beschäftigten als Grundlage des beruflichen Aufstiegs und zum Einstieg in neue Tätigkeitsfelder dienen.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 020200/308/2006

Andere Vereinbarungen orientieren sich bei der Definition an den Kategorien der Weiterbildung, wie sie im Tarifvertrag vorgegeben werden.

»Qualifizierung im Sinne dieser Betriebsvereinbarung sind betrieblich notwendige sowie betrieblich zweckmäßige Weiterbildungsmaßnahmen [...].

Erhaltungsqualifizierung: sie dient der ständigen Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens, um Aktualisierungen im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes nachvollziehen zu können.

Anpassungsqualifizierung: sie dient dazu, veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können.

Umqualifizierung: sie dient dazu, beim Wegfall von Arbeitsaufgaben eine andere, gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgabe für einen durch den jeweiligen Mitarbeiter im Betrieb zu besetzenden Arbeitsplatz übernehmen zu können.

Entwicklungsqualifizierung: sie dient dazu, eine andere höherwertige Arbeitsaufgabe im Betrieb übernehmen zu können.«

🔑 ELEKTRO, 020100/47/2008

Einige Regelungen zur Weiterbildung weichen von dem ab, was im allgemeinen Sprachgebrauch darunter verstanden wird. Im Folgenden entschied man sich festzuschreiben, was *nicht* zur Weiterbildung im Sinne der Vereinbarung zählt.

»Diese Regelung deckt nicht ab

- die Erstausbildung im Beruf und Umschulung
- den Besuch von Ausstellungen, Messen, Kongressen, Tagungen usf.
- die Einweisung am Arbeitsplatz oder die Einführung spezieller arbeitsplatzbezogener IT oder Gesetze, Tarifverträge usf.
- Weiterbildungsmaßnahmen des Betriebsrats

- Maßnahmen im Rahmen des Arbeitnehmerweiterbildungsgesetzes [...]
- Qualifizierungsmaßnahmen zur Mitarbeit für temporäre Aufgaben (Projekte, Arbeitsgruppen usw.).«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/282/2006

In weiteren Fällen hat man sich für eine Mischform entschieden: Man nähert sich dem Begriff, indem man etwa Formen und Inhalte von Weiterbildung beschreibt. Gleichzeitig grenzt man ihn von Formen und Inhalten ab, die nicht dazugerechnet werden.

- »Qualifizierungsmaßnahmen sollen in einem Zusammenhang mit den derzeitigen bzw. geplanten zukünftigen Aufgaben der Mitarbeiter/innen stehen. Qualifizierungsmaßnahmen sind insbesondere
- Fachwissen (z. B. DV-Kenntnisse, Produktschulungen)
 - Training von persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten (z. B. Kommunikation und Wahrnehmung, Grundsätze der Zusammenarbeit, Teamentwicklung)
 - Sonstige Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. gezieltes Learning by Doing, gezielte Weiterbildung am Arbeitsplatz, Training on the Job
- [→ Glossar]

Bei Unterweisungen und Kursen, die gesetzlich vorgeschrieben sind, handelt es sich nicht um Qualifizierung im Sinne dieser Vereinbarung.

Nicht als Qualifizierung im Sinne dieser Vereinbarung gelten Unterweisungen, die durch gesetzliche Verordnungen und Vorschriften (z. B. Unfallverhütung, Erste Hilfe, Umweltschutz und Technische Sicherheit) durchgeführt werden müssen.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020200/182/2005

Eine alternative und sehr häufige Begriffsbestimmung orientiert sich am Grad des Nutzens der Weiterbildung für den Betrieb.

- »Qualifizierungen im Sinne dieser Betriebsvereinbarung sind betrieblich notwendige, betrieblich zweckmäßige und persönlich berufliche Weiterbildungsmaßnahmen.«

🔑 MASCHINENBAU, 020200/280/2008

Die Klassifizierung einer betrieblich notwendigen, zweckmäßigen oder persönlichen Weiterbildung ermöglicht ein relativ standardisiertes Kostenbeteiligungsmodell. Meist trägt der Arbeitgeber sämtliche Kosten bei betrieblich notwendigen Weiterbildungen. Zudem gilt in diesen Fällen die Qualifizierungszeit als Arbeitszeit. Bei betrieblich zweckmäßigen Weiterbildungen wird die bzw. der Beschäftigte meist an den Kosten der Weiterbildung und/oder den zeitlichen Aufwendungen für die Maßnahme beteiligt. Bei der persönlichen beruflichen Weiterbildung tragen die finanzielle und zeitliche Belastung meist überwiegend die Beschäftigten (nähere Informationen zum Thema Umgang mit Zeit- und Geldressourcen vgl. Kap. 2.5.3).

Wie gezeigt, bestehen durchaus Unterschiede im Einzelnen bezüglich der Fragen: Was genau ist unter dem (regelungswürdigen) Bereich der betrieblichen Weiterbildung zu verstehen? Welche Maßnahmen gehören (nicht) dazu? Zudem brachte die Auswertung der Vereinbarungen ein weiteres grundsätzliches Verständnisproblem ans Licht: die Definition des Begriffes Weiterbildung an sich. Häufig werden unter Weiterbildung nichtformale und nichtreguläre Qualifizierungsangebote verstanden. Dahingegen werden mit dem Begriff Fortbildung im Allgemeinen Maßnahmen verbunden, die einem regulären Curriculum folgen und mit einem anerkannten Abschluss enden – man denke etwa an die so genannte Meister-Fortbildung. Was unter Weiter- bzw. Fortbildung verstanden wird, unterscheidet sich jedoch je nach Sektor oder Branche. Beispielsweise lautet die Sprachregelung im Gesundheitswesen genau umgekehrt.

»Unter Fortbildungen versteht man das berufsbegleitende Lernen zur Auffrischung oder Vertiefung beruflicher Kenntnisse. Weiterbildung hingegen ist organisiertes Lernen nach abgeschlossener Ausbildung (z. B. Fachschwesterausbildung).«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/277/2005

2.3.2 Formen der Weiterbildung

In den untersuchten Vereinbarungen werden vielfältige Formen benannt, in denen Weiterbildung im Betrieb stattfinden kann – darunter auch solche, die nach traditionellem Verständnis nicht zur Weiterbildung zählen.

»Darauf aufbauend sind [...] entsprechende Entwicklungs- und Fördermaßnahmen (z. B. Job Rotation, Aufgabenveränderung, Trainingsmaßnahmen) zu vereinbaren.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE KFZ.), 010701/109/2004

Die drei genannten Entwicklungs- und Fördermaßnahmen zeigen bereits, dass sich die betriebliche Weiterbildung nicht mehr nur auf die klassischen Veranstaltungen oder Kurse beschränkt. Inzwischen sind neue, eher informelle und arbeitsplatznahe Formen des Lernens hinzugekommen. Dies gilt insbesondere für die Job Rotation – den gezielten, lerngestützten Wechsel des Arbeitsplatzes. In mehreren Vereinbarungen wird er ausdrücklich als Form der betrieblichen Weiterbildung aufgeführt. Von Konkurrenz kann allerdings keine Rede sein: In vielen Fällen stehen die neuen Formen der Weiterbildung einträchtig neben den traditionellen.

»Neben traditionellen Angeboten wie z. B. Seminaren sollen auch moderne Lernformen stehen wie z. B. angeleitetes Lernen, Lernen über audiovisuelle Medien, Supervision/Coaching/Kollegiale Beratung, Einarbeitungspartnerschaften u. ä. m.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/331/2007

In einer Vereinbarung³ steht selbst die Übernahme neuer Aufgaben und die Auslandsentsendung auf einer Ebene mit gewöhnlichen Qualifizierungsmaßnahmen.

Bei der Beschreibung der Lernformen wird in den Vereinbarungen häufiger darauf hingewiesen, dass die Qualifizierungsmaßnahmen den persönlichen Voraussetzungen der Teilnehmenden entsprechen bzw. ar-

3 Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010601/121/2008

beitsprozessorientiert angelegt sein sollen.⁴ Die Arbeit selbst soll weitestgehend lernorientiert gestaltet werden.⁵ Beispielsweise im Folgenden wird eine arbeitsplatznahe und lernorientierte Weiterbildung in einer »lernenden Organisation« geregelt.

»Qualifizierung in dem »Service Center« wird als »life long learning« verstanden und beschreibt einen ständigen, begleitenden Prozess in einer »lernenden Organisation«. Daher stimmen Unternehmen und Betriebsrat darin überein, dass die Qualifizierung als integrativer Bestandteil zur Arbeit im Service Center gehört. Neben dem Einsatz von z. B. individuellem Coaching am Arbeitsplatz kann die notwendige Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im »Service Center« unter anderem erreicht werden durch [...] Angebote für temporäre (kurzfristige) »job rotation« in andere Einsatzgebiete des »Service Center« und ins Back Office.«

☛ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080105/97/2008

Neben dem Coaching als relativ neuer Form der Weiterbildung nimmt in den Vereinbarungen vor allem das computergestützte Lernen, z. B. CBT, E-Learning bzw. Blended Learning (→ Glossar), breiten Raum ein (vgl. Heidemann 2012b).

»Das Unternehmen wird Qualifizierungsmaßnahmen unter anderem in Form von Kompetenz-Trainings, Business & Processes-Trainings sowie IT-Fachtrainings anbieten. Methodisch wird das erforderliche Wissen zum Beispiel durch Trainings on the job, Trainings off the job, E-Learning, Blended Learning, Workshops und Erfahrungsaustausche vermittelt. Neben externen Trainern werden auch qualifizierte interne Mitarbeiter als Trainer eingesetzt, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben z. B. durch Train-the-trainer-Schulungen unterstützt werden.«

☛ DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/127/2008

4 Elektro, 020100/47/2008 bzw. Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 020200/156/2006

5 Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/163/2011

Das Gros der in den Vereinbarungen beschriebenen Weiterbildungen scheinen jedoch nach wie vor die klassischen Formen der Wissensvermittlung in Form von Kursen und Seminaren auszumachen – wenn gleich diese oft mit modernen Lernformen verknüpft sind.

»Betriebliche Bildungsmaßnahmen können als externe oder interne Präsenzseminare oder auch in Form von anderen didaktischen Methoden (z. B. Praktika, Hospitation, Workshops, Multiplikatorenkonzept, E-Learning oder Mischformen verschiedener Lernmethoden) angeboten werden.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/192/2007

2.3.3 Themen der Weiterbildung

Im Rahmen der vorliegenden Auswertung werden nicht alle, jedoch die wichtigsten Themen der betrieblichen Weiterbildung benannt, die in den ausgewerteten Vereinbarungen ersichtlich waren. Drei Regelungsbereiche sind häufig und ausführlich mit Qualifizierung verbunden:

- betriebliches Gesundheitsmanagement,
- Mitarbeitergespräche,
- Einführung neuer IuK-Technologien.

Das erste Beispiel stammt aus dem betrieblichen Gesundheits- bzw. Eingliederungsmanagement. Detailliert werden erforderliche Schulungen aufgezählt.

»Grundlagen einer Tätigkeit auf den Gebieten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind neben der Vermittlung allgemeinen Gesundheitswissens

- Schulungen der Führungskräfte zu den Themenbereichen Gesundheitsmanagement einschließlich Evaluation, Grundlage von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten, Gesundheitsförderung, Betriebliche Eingliederung, Konfliktmanagement, Teambildung [...]
- verpflichtende Schulungen für Führungskräfte, die mit der Durchführung von Präventionsgesprächen und anderen Maßnah-

men des Betrieblichen Eingliederungsmanagements beauftragt werden

- Qualifizierungsangebote zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement für Beschäftigtenvertretungen
- (Nach-)Schulungen von Gesundheitskoordinatoren/innen, Berater/innen bzw. Moderatorinnen/Moderatoren speziell zur Begleitung von Gesundheitszirkeln
- Qualifizierungen zu Zielsetzung und Grundlagen des Gesundheitsmanagements für Beschäftigtenvertretungen, Ergonomiebeauftragte, Personalentwicklungsberater/innen u. a. Beteiligte
- Schulungen von Beschäftigten zu Veränderungsnotwendigkeiten, die sich aus Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ergeben
- Schulungen zur Gesprächsführung für alle Beteiligten am Gesundheitsmanagement.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/165/2007

Hier werden mehrere Qualifizierungsthemen genannt: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung, BEM, Konfliktmanagement, Teambildung, Gesprächsführung, Begleitung von Gesundheitszirkeln sowie notwendige Veränderungen aufgrund von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Weitere Qualifizierungsthemen im Zusammenhang mit diesem Regelungsbereich sind oft die menschengerechte Gestaltung der Arbeit,⁶ Gefährdungen, gesetzliche Anforderungen und psychische Belastungen.⁷

Ein zweiter Regelungsgegenstand, bei dem häufig Qualifizierungen thematisiert werden, sind die strukturierten Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter – die so genannten Mitarbeiter-, Beurteilungs- oder Zielvereinbarungsgespräche. Qualifizierungen in diesem Bereich dienen insbesondere dazu, dass Gespräche effizient und ergebnisorientiert geführt werden.

6 Informationstechnikerhersteller, 060700/252/2009

7 Maschinenbau, 060700/91/2005

»Voraussetzung für die Durchführung eines Beurteilungs- und Entwicklungsgesprächs ist eine entsprechende Qualifizierung der Beteiligten durch die Abteilung Personalentwicklung zur Handhabung des Instruments und zur Gesprächsführung.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010701/83/2006

Ein dritter Regelungsbereich, bei dem Qualifizierungen auffallend oft gefordert und spezifiziert werden, ist die Einführung von (neuer) Soft- und/oder Hardware.

»Bei Mitarbeitern, die erstmals an einem Bildschirmarbeitsplatz arbeiten, bzw. mit der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie konfrontiert sind, beinhaltet die Schulung/Information zusätzlich:

- Verpflichtungserklärung ›luK-Benutzerrichtlinien‹
- Grundlagen der Informationstechnik
- Grundsätze ergonomischer Bildschirmarbeitsplätze
- Grundlagen des eingesetzten Betriebssystems
- Grundlagen zu Datenschutz und Datensicherheit.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 090201/305/2006

»Zu den Themen IT-Sicherheit und Datenschutz werden Schulungsmaterialien angeboten, welche auf die gesetzlichen und [unternehmens-]spezifischen IT-Sicherheits- und Datenschutzregelungen ausgerichtet sind.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 090201/428/2007

Offensichtlich betreffen Weiterbildungen in diesem Zusammenhang insbesondere die Datensicherheit und den Datenschutz. Doch auch in anderen Regelungsbereichen besteht vielfach Weiterbildungsbedarf, z. B. für die Arbeit in einem Service Center.

»Themenfelder für Schulungen sind:

- Englisch für alle Mitarbeiter
- Telefonieren in Englisch nach Bedarf
- Französisch nach Bedarf
- andere Fremdsprachen nach Bedarf

- Katalogwesen
- Produkte/Technik
- SAP/R3.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 080105/99/2005

2.4 Zugang zur Weiterbildung

Einen ebenfalls sehr wichtigen Aspekt in den Vereinbarungen stellt der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung dar. Geregelt werden hierzu z. B. das Zugangsverfahren, die Berücksichtigung oder Begünstigung bestimmter Beschäftigtengruppen bzw. deren Ausschluss sowie gezielte Anreize zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen.

2.4.1 Zugangsverfahren

Laut den ausgewerteten Vereinbarungen wird der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung meist auf einem der folgenden Wege geregelt:

- Die bzw. der Beschäftigte entscheidet individuell bei allgemeinen Themen zur persönlichen Weiterbildung.
- Im Team oder in der Gruppe wird über die notwendige Weiterbildung entschieden.
- Der Vorgesetzte entscheidet zentral über die notwendige Weiterbildung.
- Im Gespräch beraten Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam.

Obwohl es aus den Vereinbarungen nicht immer ersichtlich ist, scheint es sich hierbei oft um unterschiedliche Arten der Weiterbildung zu handeln. Der erste Weg betrifft ein vom Unternehmen entwickeltes Qualifizierungsangebot, das allen Beschäftigten offensteht. Meist handelt es sich eher um Weiterbildungen allgemeiner Art, wie Sprach- oder Computerkurse, Stressbewältigungsseminare o. Ä.

»Die einzelnen Bildungsangebote werden im [...] Intranet den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Jeder Mitarbeiter kann sich für Qualifizierungsmaßnahmen im Betrieb (Betriebsratseinheit) bzw. WBT

eintragen. Sofern Plätze frei sind, erhält der Mitarbeiter eine Teilnahmezusage. Sollte kein Platz mehr zum gewünschten Termin zur Verfügung stehen, wird der Mitarbeiter in einer Warteliste aufgenommen und bei weiteren Terminen vorrangig berücksichtigt.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 100100/476/2010

Solche Maßnahmen werden gern als persönliche Weiterbildung bezeichnet. Oft soll dafür der gesetzliche Bildungsurlaub genutzt werden.

»Daneben kann persönliche Weiterbildung nach Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz sowie unter Inanspruchnahme von individuellen Freizeitanprüchen wahrgenommen werden.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020200/264/2006

Ein zweiter, vergleichsweise seltener Zugangsweg ist vor allem in Betrieben mit Gruppenarbeit zu finden. Dabei entscheidet die Gruppe autonom über die notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen.

»Die Gruppen entscheiden, welche Qualifizierung sie innerhalb der Gruppe brauchen. Die Führungskräfte stellen dafür ein entsprechendes Budget zur Verfügung.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010900/163/2011

Bei einem dritten Zugangsverfahren entscheidet der Vorgesetzte oder die zuständige Abteilung zentral darüber, wer (nicht) an einer Qualifizierung teilnimmt.

»Die Auswahl erfolgt im Hinblick auf die jeweilige Funktion und der damit verbundenen Aufgaben grundsätzlich durch den jeweiligen disziplinarischen Vorgesetzten (Kostenstellenverantwortlicher). Der Betriebsrat vor Ort wird für die Entscheidung hinzugezogen.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 020200/205/2005

Grundlage der Entscheidung ist dabei mitunter, dass die bzw. der Betreffende sich vorher um die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme beworben hat.

»Alle Mitarbeiter, die sich für eine Aus- oder Fortbildungsmaßnahme interessieren, haben die Möglichkeit, sich per formlose Bewerbung an den GB PE [Geschäftsbereich Personalentwicklung] in dem in der Ausschreibung genannten Zeitraum zu bewerben. Bei positiver Beurteilung erfolgt eine Einladung zum Auswahlverfahren durch den GB PE.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 020200/179/2007

Dieses Verfahren wird auch – jedoch nicht ausschließlich – praktiziert, wenn es um eine Aufstiegsfortbildung geht, z. B. um ein berufs begleitendes oder -aufbauendes Studium.

»Alle Mitarbeitenden der Bank können an berufsfördernden Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Die Teilnahme ist von der Befürwortung des jeweiligen Fachvorgesetzten und von der Genehmigung durch die Personalleitung abhängig.«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/154/2005

Der vierte und meistgewählte Weg zur Weiterbildung verläuft über das Mitarbeitergespräch.

»Im Rahmen der Mitarbeitergespräche sollen erforderliche Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen auf Basis des ermittelten Zielerreichungsgrades oder eventueller Zielabweichungen abgeleitet werden.«

🔑 MINERALÖLVERARBEITUNG, 010702/49/2004

In den meisten Fällen schätzt die bzw. der Vorgesetzte mithilfe verschiedener Instrumente die Qualifizierungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten ein. Anschließend entscheidet sie bzw. er, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Wie dabei die Rollenverteilung aussieht, zeigt die nachfolgende Regelung zum Mitarbeitergespräch.

»Vorgesetzter und Mitarbeiter besprechen auch, welche fachlichen und persönlichen Qualifizierungen erforderlich sind, um die derzeitigen oder möglichen künftigen Aufgaben auszuführen. Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter Rückmeldung zu seinem fachlichen und

persönlichen Qualifizierungsbedarf und den Qualifizierungsmöglichkeiten. Anschließend können Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf derzeitige oder auch mögliche künftige Aufgaben definiert und vereinbart werden.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/127/2004

Alternativ zur Beratung der bzw. des Qualifizierungswilligen durch den Vorgesetzten sehen manche Vereinbarungen eine unabhängige »Bildungsberatung« vor. Sie dient auch als Angebot an den Vorgesetzten selbst, sich über Qualifizierungsmöglichkeiten zu informieren.

»Die MitarbeiterInnen des Personalbereiches stehen allen MitarbeiterInnen und den Führungskräften zur Bildungsberatung zur Verfügung:

- Einzelberatung der MitarbeiterInnen
- Beratung der Führungskräfte zur Qualifizierung von Center/Abteilung/Team/MitarbeiterInnen
- Beratung zur individuellen Weiterentwicklung.«

🔑 ANONYM, 020300/19/2008

In manchen Fällen ist der Zugang zu einer Weiterbildungsmaßnahme an Bedingungen geknüpft: z. B. muss die Bewerberin bzw. der Bewerber an einem Kurs teilnehmen und einen Test bestehen.

»Die Bewerberinnen und Bewerber müssen anschließend im Rahmen des Auswahlverfahrens an einem vorbereitenden Seminar teilnehmen, in dem die voraussichtliche Eignung für einen erfolgreichen Besuch des Lehrganges nachzuweisen ist.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/313/2006

Prinzipiell gilt jedoch bei allen Unterschieden in den einzelnen Regelungen zum Zugang zur Weiterbildung der Grundsatz der Gleichbehandlung.

»Durch eine transparente Gestaltung aller Prozesse soll ein chancengleicher und diskriminierungsfreier Zugang zu allen Bildungsangeboten gewährleistet werden. Insbesondere sind alle Führungskräfte

gefordert, für eine positive Lernkultur zu sorgen und auch eine Bildungsmotivation zu fördern, die über rein fachliche Belange hinausgeht.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/331/2007

Ein wichtiger Regelungsaspekt in diesem Zusammenhang ist der Abschluss einer so genannten Weiterbildungs- oder Qualifizierungsvereinbarung zwischen dem Beschäftigten und seinem Arbeitgeber. Dies betrifft in der Regel Maßnahmen, die einen bestimmten zeitlichen und finanziellen Umfang übersteigen.

»Die Teilnehmenden schließen mit der Führungskraft eine Qualifizierungsvereinbarung ab. In dieser werden folgende Punkte geregelt:

- Angaben zur Person und dem angestrebten Profil
- Angaben zum Weiterbildungsprojekt
- Namen der Lernprozessbegleitenden und fachliche Berater:innen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/156/2006

Häufig enthalten solche Qualifizierungsvereinbarungen bzw. die entsprechenden Regelungen in den Betriebsvereinbarungen Rückzahlungsklauseln. Sie bestehen für den Fall, dass ein Teilnehmer bzw. eine Teilnehmerin eine Qualifizierungsmaßnahme selbstverschuldet abbricht oder nach Abschluss der Maßnahme das Unternehmen verlässt (vgl. Kap. 2.5.3).

2.4.2 Beschäftigtengruppen besonders berücksichtigen bzw. ausschließen

Grundsätzlich haben alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichen Zugang zur betrieblichen Weiterbildung. Dennoch finden sich in den Vereinbarungen immer wieder Regelungen, die einzelne Mitarbeitergruppen gezielt bevorzugen. Dabei handelt es sich durchweg um Beschäftigte, die ansonsten leicht hinsichtlich der Teilnahme an Weiterbildung benachteiligt werden. Eine der wichtigsten Gruppen sind in diesem Zusammenhang Behinderte und gesundheitlich Beeinträchtigte.

tigte. Sie werden durch besondere gesetzliche Regelungen geschützt und gefördert – insbesondere durch das SGB IX, in dem es um die Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen geht.

»Schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte haben unter Berücksichtigung der Behinderung und ihrer Auswirkungen auf die Beschäftigung Anspruch auf bevorzugte Berücksichtigung bei Maßnahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Dies gilt auch für die Vorbereitung zur Übernahme von Führungspositionen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/117/2004

Laut mehreren Vereinbarungen sollen benachteiligte Beschäftigten-
gruppen jedoch nicht »besonders berücksichtigt«, sondern »gleich behandelt« werden. Der Personenkreis wird ausdrücklich genannt.

»Alle Fortbildungsangebote stehen Behinderten wie Nichtbehinderten gleichermaßen zur Verfügung. Bei der Teilnehmerauswahl werden alle Interessenten vollständig gleich behandelt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/63/2005

Weitere Beschäftigtengruppen erhalten in den Zugangsregelungen zur betrieblichen Weiterbildung besonderes Augenmerk: Frauen, Beschäftigte in Elternzeit, Geringqualifizierte, Teilzeitbeschäftigte, Zivildienstleistende⁸, Beschäftigte, die ein Freiwilliges Soziales Jahr ableisten, Ehrenamtliche und – obwohl sie nicht zu den Benachteiligten gehören – Nachwuchsführungskräfte.

»Auf Grund der großen Bedeutung der richtigen Besetzung von Führungspositionen liegt ein Schwerpunkt der Personalentwicklung in der Förderung von Mitarbeitern mit Führungspotenzial. Diese Gruppe gilt es frühzeitig zu identifizieren und langfristig für die Übernahme von verantwortungsvollen Positionen gezielt aufzubauen. Die unterschiedlichen Aufgabenstellungen erfordern eine Differenzierung in drei Bereiche

8 Der Zivildienst wurde 2011 durch den Bundesfreiwilligendienst abgelöst.

- der allgemeinen Mitarbeiterförderung
- der intensiven Förderung junger Mitarbeiter mit hohem Eigenengagement (Nachwuchszirkel)
- der Förderung von Mitarbeitern mit Führungspotential (Führungszirkel).«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/230/2007

Auch die Gruppe der älteren Beschäftigten nimmt eine besondere Stellung in den Vereinbarungen ein: Zwar werden sie laut manchen Regelungen beim Zugang zur Weiterbildung sogar bevorzugt. In einigen Fällen jedoch werden ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdrücklich – allerdings auf eigenen Wunsch – von einem wichtigen Zugangsweg zur Qualifizierung abgeschnitten: dem Mitarbeitergespräch.

»Die Bediensteten können nach Vollendung des 55. Lebensjahres beantragen, nicht mehr beurteilt zu werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010602/107/2006

In den Vereinbarungen werden jedoch nicht nur Beschäftigtengruppen erwähnt, um sie besonders zu berücksichtigen. Einige werden von den Regelungen ausgenommen.

»Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle ArbeitnehmerInnen [...] i. S. d. § 5 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Ausgenommen hiervon sind lediglich freigestellte Mitglieder des Betriebsrates sowie Auszubildende und Berufsakademiker.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010602/49/2006

Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Beschäftigten grundsätzlich vom Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschlossen sind. Sie sind lediglich vom persönlichen Geltungsbereich der *aktuellen* Vereinbarung ausgenommen und unterliegen eigenen Regelungen, die für sie gelten.

2.4.3 Anreizsysteme

Um die Motivation zur Teilnahme an der betrieblichen Weiterbildung zu fördern bzw. die Schwelle dazu zu senken, operieren manche Unternehmen mit Anreizsystemen wie Qualifizierungspässen oder Gutscheinsystemen.

»Zum Start wird den Mitarbeitern – begleitet von entsprechenden Veröffentlichungen in den Inhouse-Medien – ein ›Employability-Startpaket‹ in Form eines Gutscheineftes im Wert von rd. 600 € zur Verfügung gestellt. Hierin enthaltene Angebote sind:

- Kompetenz-Test mit individueller Auswertung
- Tools zur Selbstreflexion und Fremdeinschätzung
- Kompetenzinventur
- Kompetenz-Coaching (telefonisch)
- Themenhefte ›Erfolg im Beruf‹ und ›Veränderungen‹
- Workshop ›Berufliche Standortbestimmung‹.«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/168/2005

Andere Modelle arbeiten mit finanziellen Zuwendungen, wenn sich Mitarbeiter in ihrer Freizeit freiwillig weiterqualifizieren oder eine Qualifizierungsmaßnahme erfolgreich absolvieren.

»Mitarbeiter, die sich in ihrer Freizeit berufsbezogen außerbetrieblich fortbilden, erhalten eine einmalige finanzielle Zuwendung.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 020200/229/2005

Die Belohnung für den erfolgreichen (Teil-)Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme wird beispielsweise wie folgt geregelt.

»Für die Aufbau-Qualifikationsstufen wird mit der Zulagenregelung gearbeitet. Je erreichter Aufbau-Qualifikationsstufe gibt es eine Zulage in Höhe von max. 75,0 Euro.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 020200/309/2009

»Die [Bank] bezahlt bei einem Abschlussergebnis von mindestens 81 Punkten (Note gut) eine Prämie in Höhe von 250,00 Euro.«

🔑 KREDITGEWERBE, 050104/50/2007

Eine Vereinbarung sieht gar eine generelle optionale Qualifizierungskomponente im Entgeltsystem des Unternehmens vor, um das Engagement der Mitarbeiter im lebensbegleitenden Lernen zu fördern.⁹

2.5 Weiterbildung organisieren

Die Organisation der Weiterbildung stellt den umfassendsten Regelungsbereich in den untersuchten Vereinbarungen dar. Mit ihr ist eine Vielzahl von Aspekten und Tätigkeiten verbunden:

- Qualifizierungsbedarfe ermitteln und planen
- das Budget für die Weiterbildung bereitstellen
- die konkreten Maßnahmen durchführen
- Zeit- und Geldressourcen einsetzen
- Zertifizierung und Evaluation abwickeln (Qualitätskontrolle)
- Datenschutz und Entgeltfragen bei erfolgreich abgeschlossener Qualifizierung regeln.

2.5.1 Bedarfe ermitteln, Angebote planen, Budget bereitstellen

Den Qualifizierungsbedarf ermitteln, ein entsprechendes Angebot planen und das verfügbare Budget bereitstellen – in den Vereinbarungen werden diese drei Organisationsschritte oft zusammenhängend geregelt (vgl. Heidemann 2012a). Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden diese Regelungsaspekte im Folgenden getrennt betrachtet.

⁹ Maschinenbau, 090501/132/2010

Bedarfe und Angebote

Qualifizierungsbedarf wird laut den Vereinbarungen meist folgendermaßen ermittelt: a) Er wird – wie im folgenden Beispiel – zentral festgestellt, indem Unternehmenszahlen erhoben und analysiert werden, oder er wird b) dezentral festgestellt, indem Mitarbeitergespräche ausgewertet werden.

»Basis für den Personal- und Qualifikationsbedarf sind:

- Unternehmensstrategie
- Investitionsplanungen
- Erwartungen gegenüber zukünftigen Marktentwicklungen
- Erkenntnisse des Qualitätswesens
- Anforderungen aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Forschung und Entwicklung
- Schlüsselbereiche im Betrieb/Unternehmen, die zukünftige Entwicklungen prägen.«

🔑 ELEKTRO, 020100/47/2008

Laut folgender Regelung dient das Mitarbeitergespräch als Instrument dazu, den Bedarf zu erheben.

»Der Bedarf wird mind. einmal jährlich im Wesentlichen durch Gespräche der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften ermittelt. Dies kann durch das jährliche Mitarbeitergespräch, persönliche Qualifizierungsgespräche oder Gruppengespräche erfolgen.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 020300/11/2006

Das Ergebnis der Bedarfsermittlung fließt hier in die jährliche Weiterbildungsplanung des Unternehmens ein. Ähnliches ist nachstehend geregelt. Die Informationen zum Weiterbildungsbedarf scheinen dabei in einer Mischung aus zentralem und dezentralem Vorgehen gewonnen zu werden.

»Grundlage der Weiterbildungsplanung ist die strategische Planung der Division und deren Geschäftsbereiche sowie die daraus abgeleiteten Bildungsbedarfe der Bereiche und Standorte. Weiterhin soll zur Bedarfsermittlung der erforderlichen Qualifikation jährlich ein

Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, einzeln oder in Gruppen geführt werden. Beide Elemente fließen in der jährlichen Bildungsplanung zusammen.«

🔑 MASCHINENBAU, 020200/311/2007

In vielen Fällen ist der Betriebsrat ausdrücklich in das Verfahren mit eingebunden.

»Auf der Grundlage der geplanten und erwarteten Entwicklung des Unternehmens wie z. B. Erwartungen gegenüber zukünftigen Marktentwicklungen; Investitionsplanungen oder Veränderungen des Betriebes wie z. B. die Änderung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen ist der künftige betriebliche Qualifikationsbedarf vom Center/Abteilung festzustellen und über den Personalbereich mit dem Betriebsrat zu beraten. Der Betriebsrat erhält rechtzeitig und umfassend alle Unterlagen, insbesondere den Qualifizierungsplan und Angaben über Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen.«

🔑 ANONYM, 020300/19/2008

Budgetfragen

Vielfach wird in den Vereinbarungen, oft zusammenhängend mit der Bedarfsermittlung und Angebotsplanung, das Budget geregelt, das für die Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden soll. Auch hier wird die Arbeitnehmervertretung vielfach ausdrücklich am Verfahren beteiligt.

»Spätestens bis zum November des Vorjahres beraten die Verantwortlichen gemeinsam mit dem Betriebsrat die zukünftige Verteilung des Berufsbildungsbudgets. Der Arbeitgeber erläutert dem Betriebsrat anhand seiner Unterlagen seinen Vorschlag zur Verteilung des Budgets.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 030500/114/2005

Wird das Budget für Weiterbildung thematisiert, wird häufig eine konkrete Zahl genannt: Sie orientiert sich entweder am Gesamtvolumen, das für Weiterbildung aufgewendet werden soll, oder definiert einen Pro-Kopf-Betrag.

»Zur Umsetzung der im Rahmen der Strategie 2015 verfolgten Ziele wird das Unternehmen vorrangig in den kommenden zwei Jahren zusätzlich zu dem regulären Weiterbildungsbudget rund 10 Mio. Euro im Rahmen einer Qualifizierungsoffensive als Investition in seine Mitarbeiter zur Verfügung stellen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/127/2008

»Bei der Erarbeitung des Wirtschaftsplanes für das Folgejahr werden die Kosten für die Weiterbildung geplant. Für die Bemessung des Budgets sollten unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation 75 € pro Mitarbeiter zu Grunde gelegt werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/272/2007

Einige Vereinbarungen legen dabei genau fest, welche (direkten und indirekten) Kosten der Weiterbildung zu Lasten des Budgets gehen und welche nicht.

»Die internen Konzeptions-, Vorbereitungs- und Verwaltungskosten des Qualifizierungsprogramms trägt das Unternehmen. Diese Kosten sowie die Kosten für interne Trainer gehen nicht zu Lasten des Budgets.

Zu Lasten des Budgets gehen folgende Kosten:

- Durchführungskosten für eingekaufte Trainings.
- Evtl. Kosten interner Trainer können zu Lasten des Budgets nach Zustimmung des Steuerungsteams verrechnet werden.
- Kosten für Neuentwicklungen von internen oder externen Trainings, soweit die Kosten nicht von der Agentur für Arbeit oder anderweitig getragen werden.
- Reisekosten der Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen in der Ausfallzeit durch Kurzarbeit.
- Boni.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 100100/476/2010

2.5.2 Weiterbildung durchführen

Um eine Weiterbildung durchzuführen, müssen zahlreiche Aspekte berücksichtigt werden. Sie beziehen sich auf die praktische Umsetzung der Maßnahme. Geregelt werden insbesondere:

- der organisatorische Rahmen und die konkrete Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie deren Ablauf,
- der quantitative Umfang der Weiterbildung und die zeitliche Lage der einzelnen Maßnahmen,
- die Modalitäten der Ausschreibung bzw. der Veröffentlichung des Angebots,
- die Qualifizierungsvereinbarungen,
- das Verfahren der Genehmigung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Rahmen und Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung

Die folgende Regelung listet die wichtigsten Aspekte auf, die geklärt sein sollten, bevor eine Weiterbildungsmaßnahme durchgeführt wird.

»Die vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen werden gemäß § 98 BetrVG rechtzeitig vor ihrer Durchführung mit dem Betriebsrat schriftlich in einem Qualifizierungskonzept vereinbart, das folgende Punkte enthalten sollte:

- Lernziele
- Unterrichtsmethode (z. B. E-Learning)
- Auswahl der Teilnehmer
- Termin, Ort
- Veranstalter und Referenten
- thematischer und zeitlicher Ablauf und Umfang
- Art und Weise der Beurteilung der Qualifizierungsmaßnahme durch die Teilnehmer
- Konzept für die spätere fachliche Betreuung während der Einarbeitungszeit und Möglichkeiten der Nachschulung.«

➡ GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 090203/44/2010

Konkret werden hier – neben den Zielen, Methoden und Themen – der Termin und der Ort der Weiterbildung benannt, der Anbieter und die Dozenten bzw. Trainer, der zeitliche Ablauf, die Form, in der die Maß-

nahme anschließend von den Teilnehmenden beurteilt wird, sowie die Umsetzung des Gelernten in die Praxis. Andere Vereinbarungen regeln noch weitere Aspekte zum organisatorischen Rahmen.

»Städtische Qualifizierungsmaßnahmen werden so geplant, dass z. B. Rollstuhlfahrerinnen bzw. -fahrer einen barrierefreien Zugang haben und, sofern erforderlich, eine behindertengerechte Toilette zur Verfügung haben.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/327/2008

Eine Personengruppe erhält bei der Durchführung der Weiterbildung besondere Aufmerksamkeit: Beschäftigte, die Kinder betreuen.

»Fortbildungsveranstaltungen, die ganz oder teilweise außerhalb der Arbeitszeit stattfinden, sind so anzubieten, dass auch Bediensteten mit betreuungsbedürftigen Kindern die Teilnahme ermöglicht wird. Für alle Fortbildungen soll bei Bedarf Kinderbetreuung angeboten werden. Dieses Angebot besteht für Frauen und Männer.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/150/2009

Mehrere Vereinbarungen berücksichtigen insbesondere die Gruppe der weiblichen Beschäftigten bei der Durchführung der Weiterbildung.

»Fortbildungsmaßnahmen sind so anzubieten, dass mindestens die Hälfte der Fortbildungsplätze mit Frauen besetzt werden können.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/153/2006

Durch welche konkreten Maßnahmen dies in der Praxis realisiert werden soll, wird hier allerdings nicht erläutert.

Andere Vereinbarungen gehen bei der Regelung des Rahmens noch weiter. Sie schreiben beispielsweise vor, dass zusätzliche Qualifizierungsmodule bereitstehen müssen, die bei geringer Arbeitsauslastung eingesetzt werden.¹⁰ Laut nachstehender Vereinbarung dürfen die Teilnehmenden sich vor und nach der Bildungsveranstaltung nicht beruf-

¹⁰ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/163/2011

lich betätigen, damit sie sich voll auf die Qualifizierungsmaßnahme konzentrieren können.

»Bei ganztägigen Inhouse-Seminaren ist eine Arbeitsleistung am Arbeitsplatz vor bzw. nach dem Seminar nicht erwünscht, um einen erfolgreichen Seminarverlauf zu unterstützen. Ausnahmen hiervon bedürfen der Genehmigung durch den jeweiligen Abteilungsleiter.«

➤ VERSICHERUNGSGEWERBE, 030200/2330/2007

Ablauf der Weiterbildungsmaßnahmen

Mitunter wird konkret dargestellt, wie eine Weiterbildungsmaßnahme abläuft.

»Die Schulungen bestehen aus einem Persönlichen Training und/oder dem E-Learning. Beide Schulungsteile werden regelmäßig wiederholt, wobei die Inhalte gegebenenfalls aktualisiert werden.

Das Persönliche Training verläuft ohne Test oder Prüfung. Die teilnehmenden Mitarbeiter quittieren im Anschluss an das Persönliche Training ihre Teilnahme durch Unterschrift in die Teilnehmerliste.«

➤ MASCHINENBAU, 020200/275/2008

Jährlicher Umfang und zeitliche Lage der Weiterbildung

Einige Vereinbarungen definieren den Umfang der Weiterbildung pro Jahr und Arbeitskraft sowie die zeitliche Lage der Qualifizierungsmaßnahmen.

»Die Teilnahme an praxisbezogenen Fortbildungsmaßnahmen, die dazu dienen, Erfahrungen der pädagogischen Arbeit zu thematisieren, zu reflektieren und auf neue Inhalte zu beziehen, wird allen pädagogischen Beschäftigten einmal im Jahr im Umfang von bis zu 5 Tagen im Rahmen der 25 Schließtage ermöglicht.«

➤ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 011100/35/2009

Im Folgenden wird speziell die zeitliche Lage der Veranstaltung geregelt. Gleichzeitig wird die Qualifikation der Dozenten erläutert.

»Die Qualifizierungsmaßnahmen finden in zeitlich unmittelbarer Kopplung zur Aufnahme der Arbeit mit dem neuen System statt und werden von fachlich und pädagogisch qualifiziertem Personal durchgeführt.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 090201/289/2005

Angebote ausschreiben

Ein weiterer Punkt in den Regelungen zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen betrifft die Ausschreibung der Maßnahmen. In der Regel werden die Weiterbildungsangebote über das Intranet und/oder das schwarze Brett bekanntgegeben.

»Die Ausschreibungen der in der Konzeption geplanten Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen 12 Wochen vor dem Termin der eigentlichen Bildungsmaßnahme an alle Mitarbeiter. In der Ausschreibung sind die Maßnahme, der vorgesehene Referent, Ort, Zeitraum, fachliche Voraussetzungen und der Anmeldemodus zu beschreiben.«

🔑 ANONYM, 020300/18/2007

Genehmigungsverfahren

Das zentrale Organ, welches das Weiterbildungsprogramm eines Unternehmens verabschiedet, ist in vielen Fällen die paritätische Kommission aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Doch auch wenn keine Kommission besteht, muss der Betriebsrat gemäß dem BetrVG an der Entscheidung beteiligt werden.

»Jede Weiterbildungsmaßnahme bedarf der Einwilligung der Fachabteilung, der Personalabteilung und des zuständigen Betriebsrats.«

🔑 TANKSTELLEN, KFZ.-REPARATUR UND -HANDEL, 020200/284/2005

Sonstige Aspekte

Selten wird im Rahmen der Durchführung der betrieblichen Weiterbildung geregelt, wie vorgegangen wird, falls eine Qualifizierungsmaßnahme scheitert.

»Scheitert eine Qualifizierungsmaßnahme aufgrund persönlicher Gründe, ist eine Nachqualifizierung vorzunehmen, wenn zu erwarten steht, dass eine begründete Erfolgsaussicht besteht, die Qualifizierung erfolgreich abzuschließen.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/511/2008

In einem international agierenden Unternehmen wird die Sprache definiert, in der die Weiterbildung stattfindet.

»Die Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen grundsätzlich in deutscher Sprache. Ausnahmen bedürfen einer sachlichen Begründung und der vorherigen Zustimmung des Gesamtbetriebsrates.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 090400/184/2010

2.5.3 Zeit- und Geldressourcen richtig einsetzen

Beim Einsatz von Zeit- und Geldressourcen geht es insbesondere um

- Freistellung und Kostenübernahme
- »Kofinanzierung« der Maßnahme durch die Beschäftigten in Form von Zeit oder Geld
- Nutzung von Arbeitszeit- oder Lernzeitkonten für die Weiterbildung
- Vereinbarungen zur Weiterbildung bzw. Qualifizierung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (vgl. Kap. 2.4.1) sowie Klauseln zur Rückzahlung.

Um die Regelungen zu diesem Punkt besser verstehen zu können, ist wichtig zu wissen: Das Entgegenkommen des Arbeitgebers hinsichtlich der Finanzierung der Maßnahme und der Freistellung der Beschäftigten hängt stark von der betrieblichen Notwendigkeit der jeweiligen Weiterbildung ab. Ist eine Qualifizierung betrieblich notwendig und wird daher angeordnet, gilt sie als Arbeitszeit; die Kosten trägt das Unternehmen. Mitunter wird sie dagegen »nur« als betrieblich sinnvoll oder nur der persönlichen beruflichen Entwicklung dienlich eingeschätzt. In diesen Fällen werden vereinbarungsgemäß meist die zeitlichen sowie monetären Kosten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufgeteilt.

Freistellung, Kostenübernahme und Eigenbeteiligung der Beschäftigten

Die folgende Regelung illustriert übersichtlich den Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Nutzen einer Qualifizierungsmaßnahme und der Verteilung der finanziellen und zeitlichen Lasten. Bei der erwähnten Freistellung handelt es sich um einen unbezahlten Urlaub.

»Bei betrieblich notwendigen Bildungsmaßnahmen: Die Kosten der Maßnahme werden zu 100 % vom Arbeitgeber übernommen. Auch die Arbeitszeit dafür ist zuschlagsfrei zu vergüten.

Bei betrieblich zweckmäßigen Bildungsmaßnahmen: Die Kosten der Maßnahme werden, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden, zu 100 % vom Arbeitgeber übernommen. Hier sind grundsätzlich 50 % Freizeitanteile durch den/die MitarbeiterIn einzubringen.

Bei persönlicher beruflicher Weiterbildung: Die MitarbeiterInnen haben auf Wunsch und mit Zustimmung des Arbeitgebers die Möglichkeit, sich für eine persönliche berufliche Weiterbildung freistellen zu lassen. Hier trägt der/die MitarbeiterIn die Maßnahmekosten.«

🔑 ANONYM, 020300/19/2008

Eine Kosten- und Lastenverteilung in diesen drei Abstufungen wird vielfach vereinbart und kann daher als Regelfall gelten. Einige Regelungen jedoch lauten deutlich großzügiger – insbesondere bei einer Teilnahme an einer persönlichen beruflichen Weiterbildung.

»Das Unternehmen gewährt Mitarbeitern mit einer Dienstzeit von mindestens 3 Jahren, die eine Freistellungszusage zum Studium oder zur Fortbildung erhalten, mit Zustimmung des Directors auf Antrag ein zinsloses Darlehen in Höhe von maximal 6000 € pro Jahr der Freistellung (maximal 30000 €). Das Unternehmen verzichtet auf die Rückzahlung des Darlehens, wenn der Mitarbeiter nach Ablauf des Freistellungszeitraumes und nach erfolgreich abgeschlossenem Studium oder Fortbildung in das Unternehmen zurückkehrt.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/127/2008

Diese Regelung zeigt auch, dass für eine finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein müssen: in diesem Fall eine Dienstzeit von mehr als drei Jahren, eine Freistellungszusage, die Zustimmung des obersten Vorgesetzten sowie – falls das Darlehen nicht zurückgezahlt werden kann – die anschließende Rückkehr ins Unternehmen.

Manche Vereinbarungen sehen zwar grundsätzlich eine Kofinanzierung des Beschäftigten bei betrieblich nicht notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen vor. Sie überlassen es jedoch dem Ermessen der bzw. des Vorgesetzten, in welcher Form Betroffene ihre Eigenbeteiligung leisten.

»Eine Eigenbeteiligung zu Qualifizierungsmaßnahmen kann in Zeit und/oder Geld erfolgen. Bei jedem Qualifizierungsangebot wird vorab über mögliche Eigenbeiträge informiert.«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/317/2009

Insbesondere hinsichtlich der persönlichen Weiterbildung weisen einige Regelungen darauf hin, dass zunächst die Möglichkeit des gesetzlichen Bildungsurlaubs ausgeschöpft werden muss.

»Die [Firma] gewährt den Mitarbeitern in Anlehnung an das Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz (AWbG) maximal fünf Tage gesetzlichen Bildungsurlaub pro Jahr.«

🔑 MINERALÖLVERARBEITUNG, 020200/222/2008

Sprachkurse werden regelmäßig von den Beschäftigten kofinanziert.

»Bei den durch das Unternehmen angebotenen und organisierten Fremdsprachenkursen zur Verbesserung der internationalen Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter/innen werden die Seminarkosten durch das Unternehmen getragen. Die Kosten für Lehrmaterialien trägt der/die Teilnehmer/in. Die Veranstaltungszeiten liegen i. d. R. außerhalb der individuellen betriebsüblichen Arbeitszeit des/r Mitarbeiters/in und werden in keinem Fall als Arbeitszeit vergütet.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 020200/199/2007

Offenbar liegt dem die Annahme zugrunde, dass Fremdsprachenkenntnisse immer auch den Beschäftigten persönlich zugute kommen – unabhängig davon, welchen Nutzen sie für den Betrieb haben.

Arbeitszeit- oder Lernzeitkonten für die Weiterbildung nutzen

Einige untersuchte Vereinbarungen lassen ausdrücklich zu, dass Arbeitszeit- oder Lernzeitkonten für Weiterbildungszwecke genutzt werden. Eine entsprechende Regelung bezieht sich auf eine tarifliche Vereinbarung.

»Gemäß § 4 des Tarifvertrages vom 11. 11. 2003 wird für jede/n Leiharbeiternehmer/in ein Arbeitszeitkonto eingerichtet. Das Arbeitszeitkonto dient zugleich als Lernzeitkonto. Plusstunden auf dem Zeitkonto können zur Qualifizierung gem. § 17 eingesetzt werden. Das gleiche gilt für die Vermeidung von Minusstunden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/171/2004

Auch die folgende Regelung zu einem Langzeitkonto scheint sich auf ein Lernzeitkonto zu beziehen.

»Eine Entnahme von Wertguthaben ist zum Zweck der längerfristigen Weiterbildung und der Freistellung vor Eintritt in die gesetzliche Altersrente möglich. Der Mindestentnahmezeitraum beträgt grundsätzlich einen Monat.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/2274/2007

Eine dritte Regelung schließlich thematisiert die Kofinanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen über die Arbeitszeitkonten von Beschäftigten.

»Nimmt der Arbeitnehmer an einer Fort- und Weiterbildungsmaßnahme teil, die nicht ausschließlich im betrieblichen Interesse liegt, sondern eine zusätzliche Qualifikation des Arbeitnehmers für den allgemeinen Arbeitsmarkt bringt, kann das Zeitkonto mit bis zu 20 Stunden jährlich belastet werden, wenn [die Firma] die Kosten der Fort- und Weiterbildungsmaßnahme trägt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 011100/57/2010

Lernzeitkonten galten bislang als seltene Ausnahme (Busse/Seifert 2009, S. 13). Auch im aktuellen Bestand finden sich lediglich zwei Vereinbarungen, die sich mehr oder weniger explizit darauf beziehen. Allerdings können laut einigen weiteren Vereinbarungen Arbeitszeitkonten als eine Art Lernzeitkonto genutzt werden (vgl. Heidemann 2009).

Rückzahlungsklauseln

In Kap. 2.4.1 wurde bereits das Instrument der Weiterbildungs- oder Qualifizierungsvereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei längeren und teuren Qualifizierungsmaßnahmen erwähnt, wie etwa bei einem berufsaufbauenden oder -begleitenden Studium. Einer der wesentlichen Bestandteile einer solchen Vereinbarung ist eine so genannte Rückzahlungsklausel. Darin werden die Modalitäten festgehalten für den Fall, dass Qualifizierungskosten zurückgezahlt werden, weil die bzw. der Teilnehmende das Unternehmen nach Abschluss der Maßnahme verlässt.

»Sofern ein Mitarbeiter sein Arbeitsverhältnis während der Weiterbildung oder vor Ablauf von drei Jahren nach Beendigung einer [...] von der Gesellschaft bezuschussten Bildungsmaßnahme kündigt oder Anlass zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch die Gesellschaft gibt, müssen die übernommenen Kosten anteilig zurückbezahlt werden. Dazu sind für jeden zu den vollen drei Jahren fehlenden Monat Betriebszugehörigkeit 1/36 aller von der Gesellschaft übernommenen Kosten für Kursgebühren, Lernmittel usw. sowie der Zahlung gemäß Absatz 7 zurückzuzahlen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 020200/324/2010

Typischerweise wird hier der Verbleibzeitraum nach abgeschlossener Qualifizierung festgelegt (in diesem Fall drei Jahre) sowie die anteilige Rückzahlung der Fortbildungskosten für den Fall, dass der Beschäftigte innerhalb dieses Zeitraums das Unternehmen eigeninitiativ verlässt. Einige Regelungen lassen hiervon Ausnahmen zu, z. B. im Krankheitsfall. Bisweilen wird eine Untergrenze definiert, ab der die Kosten bei vorzeitiger Kündigung zurückzuzahlen sind.

»Bei Seminarkosten über 2000,- € incl. MwSt. wird vor Genehmigung geprüft, ob die Bank mit dem jeweiligen Mitarbeitenden eine Rückzahlungsvereinbarung trifft.«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/154/2005

Mitunter obliegt es dem Ermessen des Arbeitgebers, eine Qualifizierungsvereinbarung mit der bzw. dem Beschäftigten abzuschließen.

»Bei umfangreichen Berufsqualifizierungen, die die Marktposition und den -wert des Arbeitnehmers sowie die unternehmerischen Ziele des Arbeitgebers zukünftig fördern, behält sich der Arbeitgeber vor, Weiterbildungsvereinbarungen mit dem Ziel der Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen im Rahmen der rechtlichen Vorgaben zu schließen. Eine Rückforderung der Schulungskosten ist auf die Fälle der Eigenkündigung und der verhaltensbedingten Kündigung beschränkt.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/122/2008

2.5.4 Zertifizierung

Im Vergleich zu früheren Auswertungen von Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung (Heidemann 1999, Busse/Heidemann 2005) scheint es inzwischen eher Regel als Ausnahme zu sein, dass die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme zertifiziert wird. Die Art der Zertifikate (→ Glossar), die in den Vereinbarungen beschrieben werden, sowie ihr Wert (auf dem externen Arbeitsmarkt) sind jedoch höchst unterschiedlich. Häufig wird lediglich eine Teilnahmebestätigung ausgestellt.

»Dem Mitarbeiter ist die Teilnahme an einer Maßnahme in geeigneter Form zu bescheinigen.«

🔑 ANONYM, 020300/19/2008

In vielen Fällen werden für die Bescheinigung jedoch genauere Angaben verlangt, etwa zu Thema, Dauer oder Inhalten der Schulung.

»Zum Abschluss einer Qualifizierungsmaßnahme erhalten alle Teilnehmer eine schriftliche Teilnahmebestätigung, in der stichwortartig die Inhalte der durchgeführten Maßnahme aufgeführt sind.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 090203/44/2010

Bei umfangreicheren Weiterbildungen ist das Zertifikat nicht selten an eine erfolgreiche Abschlussprüfung gekoppelt. Dies gilt insbesondere für Qualifizierungsmaßnahmen, die einen anerkannten Abschluss bieten.

»Nach Abschluss aller Lehrgänge erfolgt vor einer Prüfungskommission eine mündliche und schriftliche Abschlussprüfung. Bei Bestehen des Lehrganges erfolgt die Bestätigung in Form eines Zertifikates, das in der Personalakte abgelegt wird.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/238/2007

In einem Fall werden die absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen in einem unternehmensinternen Bildungspass bescheinigt.

»Die jährlich durchgeführten Maßnahmen (Seminare) und wesentliche nachweisbare Maßnahmen am Arbeitsplatz sind in einem Bildungspass vom Mitarbeiter zu erfassen und vom Vorgesetzten abzuzeichnen. Sie dienen als Nachweis der Qualifizierung, wobei der Mitarbeiter einen jährlichen Anspruch von 25 Stunden für diese nachweisbaren Maßnahmen hat.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
100100/656/2005

Im Untersuchungsmaterial werden Zertifizierungen von Weiterbildungen auffallend häufig und ausführlich geregelt. Dies unterstützt die These von Bahnmüller/Hoppe (2012, S. 8): Demnach werde der Bereich der betrieblichen Weiterbildung heute deutlich stärker reguliert als noch vor zehn Jahren.

2.5.5 Evaluation und Qualitätssicherung

Auch zwei weitere Aspekte scheinen deutlich an Bedeutung gewonnen zu haben: die regelmäßige Evaluation der Qualifizierungsmaßnahmen und -instrumente und damit die Qualitätssicherung des Weiterbildungsangebots. Dies zeigt erneut der Vergleich zu früheren Auswertungen von Weiterbildungsvereinbarungen (Heidemann 1999, Busse/Heidemann 2005). Auch in diesem Bereich findet sich ein breites Spektrum an eingesetzten Verfahren: Es reicht von regelmäßigen informellen Gesprächen über standardisierte Mitarbeiterbefragungen bis hin zu ausgefeilten Qualitätssicherungskonzepten. Im Folgenden wird das (neu eingeführte) Instrument Mitarbeiterbefragung durch ein Gespräch evaluiert.

»Nach Ablauf des ersten Gesprächszyklus wird das Instrument der Mitarbeitergespräche in einem Gespräch zwischen Betriebsrat, Vorstand, Abteilungsleitungen und Personalreferent/in evaluiert. Notwendige Veränderungen werden im Einvernehmen zwischen Betriebsrat, Abteilungsleitungen und Vorstand für die Betriebsvereinbarung aufgenommen.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010702/18/2008

Eine andere Vereinbarung setzt auf ein zweistufiges, zeitversetztes Verfahren, um durchgeführte Weiterbildungen zu evaluieren.

»Um einen ausreichenden Standard der Qualität sicherzustellen, ist nach jeder Maßnahme eine Evaluation in geeigneter Form durchzuführen. Diese umfasst zumindest folgende Elemente:

- a) Eine erste Beurteilung der Maßnahme und des Maßnahmenträgers durch die Mitarbeiter im unmittelbaren Anschluss an die Maßnahme.
- b) In geeignetem zeitlichen Abstand (ca. 3 bis 6 Monate) zur Maßnahme findet eine Überprüfung des Wissenstransfers in dem Arbeitsbereich des Mitarbeiters gemeinsam durch den Mitarbeiter und den Vorgesetzten (im Sinn der jeweiligen Zertifizierungsvorschriften z. B. DIN ISO TS 16949) statt.«

🔑 MASCHINENBAU, 020200/311/2007

Eine dritte Vereinbarung schließlich sieht ein elaboriertes Qualitätssicherungskonzept vor, um Weiterbildungen zu planen und durchzuführen.

- »Zur Erreichung des angestrebten Qualitätsstandards sind insbesondere die nachstehenden Punkte zu berücksichtigen:
- Bildungsplanung in der Aus- und Fortbildung orientiert sich am unternehmerischen und am individuellen Bedarf des Mitarbeiters.
 - Die Bildungsmaßnahmen und -prozesse werden kontinuierlich auf ihre Qualität und Wirtschaftlichkeit hin überprüft, um einen hohen Standard zu erhalten und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gezielt zu fördern.
 - Zur Sicherung der Qualität von Bildungsmaßnahmen müssen alle, die im [...] Konzern mit der Durchführung und Planung von Bildungsmaßnahmen betraut sind, mindestens über die in der Industrie bzw. bei Wettbewerbern üblichen Qualitätsstandards verfügen. Ziel ist es, hierdurch das fachliche und pädagogische Wissen auf dem jeweils aktuellen Stand zu halten.
 - Im [...] Konzern verantworten Führungskräfte/Vorgesetzte und Mitarbeiter die rechtzeitige und zukunftsorientierte Qualifizierung gemeinsam. Das Unternehmen stellt die notwendigen Rahmenbedingungen bereit. Die Führungskräfte/Vorgesetzten ermitteln rechtzeitig gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den erforderlichen Bildungsbedarf. Die Mitarbeiter sichern den Erhalt ihrer beruflichen Basisqualifikationen. Gemeinsam mit den Führungskräften/Vorgesetzten passen sie diese sich ändernden Anforderungen der Arbeitswelt rechtzeitig an.«

🔑 LANDVERKEHR, 020200/177/2006

Interessant ist vor allem der letzte Punkt: Die Ergebnisse der Weiterbildung sollen gesichert werden. Man appelliert an die Beschäftigten, selbst für den Erhalt der eigenen beruflichen Basisqualifikationen zu sorgen und sie – zusammen mit den Vorgesetzten – rechtzeitig an die dynamische Arbeitswelt anzupassen. Die folgende Regelung zur Qualitätssicherung geht in dieselbe Richtung.

»Teilnehmer an vom Arbeitgeber angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind verpflichtet, im Nachhinein den Bewertungsbogen [...] auszufüllen und der Einrichtungsleitung zuzuleiten. Über Fort- und Weiterbildung erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten sind in Abstimmung mit der Bereichsleitung umzusetzen und entsprechend anzuwenden.«

🔑 ANONYM, 020300/18/2007

Demzufolge gehört es ausdrücklich zum Qualitätskonzept, dass das Gelernte nach der Weiterbildungsmaßnahme umgesetzt wird.

2.5.6 Datenschutz

Wie in Kapitel 2.1.1 gezeigt, spielt der Datenschutz nicht nur eine Rolle als Thema der Weiterbildung, etwa bei der Einführung neuer Informationstechnologie. Er vermag auch die Teilnehmenden einer Weiterbildung zu schützen.

»Sämtliche im Rahmen der betrieblichen Fort- und Weiterbildung gewonnenen Mitarbeiterdaten werden unter Berücksichtigung des Datenschutzgesetzes absolut vertraulich behandelt.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 020200/228/2005

Datenschutz setzt bereits ein, wenn im Mitarbeitergespräch der Weiterbildungsbedarf ermittelt wird. Dies zeigt die folgende Vereinbarung zur Einführung eines neuen Personalentwicklungsinstruments.

»Die Bestimmungen des Datenschutzes sind einzuhalten. Alle Unterlagen im [...] Prozess werden mindestens für die Dauer eines Jahres bzw. bis zum folgenden [...] Prozess aufbewahrt. Die Inhalte der Schritte 1 bis 3 des Basisgesprächs, das Feedback zur Zusammenarbeit sowie ggf. die Begründung zur nicht bestätigten Potenzialaussage nach Konsolidierung verbleiben ausschließlich beim Vorgesetzten und Mitarbeiter. Ohne Einverständnis des Mitarbeiters dürfen keine Kopien oder Reproduktionen der [...] Unterla-

gen, mit Ausnahme eines Doppels für den Mitarbeiter, angefertigt werden.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010701/133/2011

Einige Vereinbarungen enthalten zudem Datenschutzbestimmungen im Hinblick auf Dritte: Betroffen sind z. B. Bildungsträger, mit denen das Unternehmen Verträge zur Durchführung von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen abschließt.

»Der Arbeitgeber stellt sicher, dass die gesetzlichen und innerbetrieblichen Datenschutzvorschriften eingehalten werden und dass in Verträgen mit Dritten diese ebenfalls auf die Einhaltung verpflichtet werden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020210/21/2007

In einem Unternehmen werden Tonprotokolle für Weiterbildungszwecke eingesetzt. Laut der entsprechenden Vereinbarung darf dieses Material nur in nachgestellter und anonymisierter Form verwendet werden.¹¹

2.5.7 Entgeltfragen

Vereinzelt kommen in Vereinbarungen Entgeltfragen oder damit zusammenhängende Aspekte zur Sprache. Mitunter ist geregelt, dass die erfolgreiche Teilnahme an einer Weiterbildung keine höhere Bezahlung begründet. Dahingegen führt sie in anderen Fällen zu einer Höhergruppierung.

»Aus der Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen kann kein direkter Anspruch auf bessere Bezahlung oder auf höherwertige Aufgaben abgeleitet werden.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 020200/182/2005

Der umgekehrte Fall wird wie folgt formuliert.

¹¹ Gesundheit und Soziales, 090202/130/2009

»Mit Bestehen der Abschlussprüfung erfolgt im Folgemonat nach Bestehen die Umgruppierung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in die Entgeltgruppe D. Gleichzeitig wird das Entgelt um mindestens 10 % angehoben.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/238/2007

Indirekt geht es auch im Folgenden um das Thema Entgelt. Hier wird eine Höhergruppierung als Argument benutzt, um die Beschäftigten an den Kosten der Weiterbildung zu beteiligen.

»Handelt es sich bei der Weiterbildungsmaßnahme um eine mehrtägige, kostenintensive Veranstaltung, durch die der Mitarbeiter einen höheren Verhütungsanspruch erwirbt, können die Mitarbeiter an der Finanzierung beteiligt werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/325/2006

Auch bei Vereinbarungen zur Qualifizierung in Kurzarbeit besteht häufig ein Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Qualifizierungen und dem Entgelt.

»Der Betrag der von der Arbeitsagentur gewährten anteiligen Nettoentgeltdifferenz (60 % bzw. 67 % der vollen Nettoentgeltdifferenz) wird für Arbeitnehmer, die an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen, die innerhalb eines 12-monatigen Kurzarbeitszeitraums eine weniger als oder genau 6 Monate andauernde Qualifizierungszeit beinhaltet, auf 80 % der Nettoentgeltdifferenz aufgestockt.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 100100/457/2009

Laut folgender Richtlinie sind Details der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen auch in steuerlicher Hinsicht relevant.

»Sofern die in den Absätzen 1 bis 5 aufgeführten [Qualifizierungsangebote der Weiterbildungsakademie] steuer- und sozialversicherungspflichtig sind, gelten für die Abführung der Steuern und der Sozialversicherungsbeiträge die einschlägigen gesetzlichen Regelungen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 020200/324/2010

Vereinzelt bieten Vereinbarungen sogar Steuertipps für Qualifizierungswillige.

»Voraussetzung für die steuerfreie Erstattung der Fortbildungskosten ist, dass das Unternehmen die Bildungsmaßnahme auf Grund eines ganz überwiegend betrieblichen Interesses veranlasst hat.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/246/2007

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Zahlreiche ausgewertete Vereinbarungen zur Weiterbildung enthalten Regelungen zur Mitwirkung und Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung. Dabei werden dem Betriebsrat zu einem bestimmten Sachverhalt gelegentlich mehrere Beteiligungsrechte eingeräumt. Nachstehend wird sowohl das Informations- und Beratungs- als auch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats angesprochen.

»Dazu wird jeweils systembezogen ein Qualifizierungskonzept entwickelt, das mit dem Betriebsrat besprochen und beraten (§ 92 Abs. 1 BetrVG) und – sofern die Voraussetzungen des § 97 Abs. 2 BetrVG erfüllt sind – mit dem Betriebsrat abgestimmt wird.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 090201/406/2010

Eine Vereinbarung räumt dem Betriebsrat sogar das Recht ein, selbst Qualifizierungsmaßnahmen für die Belegschaft durchzuführen und so Aufgaben der Schulungsabteilung zu übernehmen.

»Der Betriebsrat erhält eine Schulungs-Version des [...] -Systems auf seinem PC installiert, um sich vertiefend mit dem System zu beschäftigen. Falls erforderlich werden Mitarbeiter der Produktion durch den Betriebsrat nachgeschult (z. B. bei Sprach-/Verständnisproblemen).«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 090100/33/2006

Überwiegend werden Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrechte entsprechend den Bestimmungen und den Begrifflichkeiten des BetrVG benannt bzw. präzisiert. Gelegentlich sind Regelungen jedoch undeutlich formuliert und es bleibt unklar, welche Rechte der Betriebsrat (nicht) hat.

»Bei Meinungsverschiedenheiten zu Ziffer 4.3 ist der zuständige Betriebsrat einzubinden.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 020200/212/2006

Wie diese Einbindung konkret aussieht, wird nicht weiter erläutert. Auch im Folgenden bleibt offen, was genau gemeint ist und über welche Rechte der Betriebsrat verfügt.

»Wer Coach ist und das Recht des Mithörens erhält, wird rechtzeitig vorher mit dem Betriebsrat geregelt.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080105/94/2008

Undurchsichtig bleibt schließlich auch, wie die folgende Regelung in der Praxis umgesetzt werden kann.

»Die notwendigen Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen werden dem Personalrat rechtzeitig aufgezeigt.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 090201/437/2005

Einige untersuchte Dokumente regeln die Teilnahme des Betriebsrats an Weiterbildungsveranstaltungen sowie deren Inhalte. Dies gilt etwa für die nachstehend zitierte Geschäftsordnung, bei der es sich strenggenommen nicht um eine Vereinbarung handelt.

»Jedes Betriebsratsmitglied ist verpflichtet, die für eine effektive Betriebsratsarbeit erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen zu absolvieren. Jedes Betriebsratsmitglied hat mindestens Grundkenntnisse in den Bereichen

- Betriebsverfassung
- Tarifpolitik
- Entgeltgestaltung
- Arbeitssicherheit
- Soziales
- EDV
- Arbeitsrecht, etc.

zu erwerben und sich fortgeschrittene bzw. spezielle Kenntnisse zu seinen Arbeitsschwerpunkten im Betriebsrat und zu den ihm über-

tragenen Aufgaben in Ausschüssen und Gremien anzueignen. Die hierfür vom Gesetzgeber vorgegebenen Möglichkeiten sind voll auszuschöpfen. Dies beinhaltet auch die Möglichkeiten des gesetzlichen Bildungsurlaubs (einschließlich Verblockung). Hierzu zählen auch autodidaktisch oder auf anderem Wege erworbene Sach- und Spezialkenntnisse für die Betriebsratsarbeit. Jedes Betriebsratsmitglied ist verpflichtet, spätestens alle fünf Jahre an Auffrischkursen teilzunehmen.«

➤ MASCHINENBAU, 110200/178/2006

Im Folgenden geht es um die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sowie um diverse andere Aspekte: die Umsetzung von Tarifvereinbarungen in betrieblichen Vereinbarungen, um Hinweise auf ergänzende Vereinbarungen und gesetzliche Regelungen, die Einrichtung und die Aufgaben von paritätischen Kommissionen, den Umgang mit Konflikten sowie um die Beteiligung der Beschäftigten selbst an Entscheidungen zur betrieblichen Weiterbildung.

3.1 Informations-, Vorschlags- und Teilnahmerecht

Informationsrecht

Geht es in den Betriebsvereinbarungen um das Informationsrecht der betrieblichen Interessenvertretung zu Fragen der Weiterbildung, werden oft bestimmte Wendungen gebraucht: Der Betriebsrat wird »informiert« oder »unterrichtet«, ihm wird »zur Kenntnis gegeben« oder etwas »aufgezeigt«. Seitens des Arbeitgebers wird ihm »berichtet« oder ihm werden Unterlagen »zur Einsichtnahme ausgehändigt«. Die Mitwirkung bei der Weiterbildungsplanung wird z. B. wie folgt formuliert.

»Im Rahmen der unternehmensinternen Bildungsplanung wird der zuständige Betriebsrat über die geplanten Entwicklungsmaßnahmen informiert. Ungeachtet dessen sind die beabsichtigten Entwicklungsmaßnahmen dem zuständigen Betriebsrat rechtzei-

tig mitzuteilen, damit seine Beteiligungsrechte gewahrt werden können.«

🔑 LANDVERKEHR, 010701/136/2010

In einer anderen Vereinbarung findet sich zum Thema Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen folgender Passus.

»Zum Abschluss des jeweiligen Kalenderjahres erstellt die Personalabteilung einen Bericht über alle Personalentwicklungsmaßnahmen des abgelaufenen Kalenderjahres. Er enthält Angaben über Art, Anzahl, Dauer und Kosten der Maßnahmen sowie über die Teilnehmer und ihre Verteilung auf die einzelnen Beschäftigungsgruppen. Der Bericht ist dem Betriebsrat jährlich auszuhändigen. Der Gesamtbetriebsrat erhält jährlich einen Gesamt-Personalentwicklungsbericht ohne Personenbezug.«

🔑 VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 020200/169/2006

Vereinzelt gehen Regelungen in den untersuchten Vereinbarungen über die Bestimmungen des BetrVG hinaus. Andere bleiben jedoch dahinter zurück.

»Bei der Einführung eines neuen oder der Anpassung eines bestehenden IT-Systems wird sichergestellt, dass eine angemessene Qualifizierung der Benutzer/-innen erfolgt. Auf Wunsch hat der Betriebsrat ein Informationsrecht, welche Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen sind.«

🔑 VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 090201/455/2010

Zwar gilt im Betrieb dasselbe wie in anderen Rechtsbereichen auch: Ein Gesetz ist nur so viel wert, wie es sich durchsetzen lässt. Doch der Betriebsrat hat nicht nur ein Recht auf Information, wenn er es ausdrücklich wünscht. Dieses Recht gilt unabhängig davon, ob die Arbeitnehmervertretung dem Arbeitgeber gegenüber den Wunsch auf Information äußert. Wie eine tragfähige und im betrieblichen Alltag umsetzbare Regelung lauten könnte, zeigt die folgende Vereinbarung.

»Zur Qualitätskontrolle und für die künftige Gestaltung der beruflichen Bildung wird bei inner- und außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen vereinbart, dass Beurteilungen, die von den Mitarbeitern für eine Bildungsmaßnahme verlangt und abgegeben werden, dem Betriebsrat umgehend und lückenlos in Kopie auszuhändigen sind.«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/260/2004

Hier wird das Informationsrecht des Betriebsrats nicht an irgendwelche Voraussetzungen geknüpft. Vielmehr wird es als gegeben akzeptiert und zugleich spezifiziert, indem dem Gremium z. B. umgehend und lückenlos Kopien ausgehändigt werden.

Vorschlagsrecht

Neben dem Informationsrecht verfügt der Betriebsrat über das Recht, Vorschläge zu unterbreiten. Das nachstehende Beispiel bezieht sich dabei auf die Bildungsplanung.

»Der Betriebsrat hat jederzeit das Recht, auch andere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen vorzuschlagen, die über das interne Qualifizierungsprogramm hinausgehen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/246/2007

Teilnahmerecht

Das Teilnahmerecht bezieht sich auf das Recht des Betriebsrats, selbst an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, um seine Vertretungs- und Kontrollfunktion im Betrieb wahrnehmen zu können.

»Die [Firma] legt mit dem BR bis zum 30.04.2008 fest, in welchem Umfang, mit welchen Inhalten, mit welcher Teilnehmerzahl und in welchem Turnus diese Schulungsveranstaltungen durchgeführt werden. Der Betriebsrat ist rechtzeitig über alle Termine zu informieren und hat ein Teilnahmerecht.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010602/128/2008

3.2 Anhörungs- und Beratungsrecht

Der Betriebsrat verfügt nicht nur über das Recht, zu allen Fragen der beruflichen Bildung informiert zu werden und dem Arbeitgeber Vorschläge zu unterbreiten. Er hat zudem ein Anhörungs- und Beratungsrecht. Demnach muss der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats alle Fragen mit ihm beraten, die die Weiterbildung der Beschäftigten im Betrieb und damit das Ergebnis des ermittelten Bildungsbedarfs betreffen. Typischerweise wird wie folgt formuliert, dass die Bestimmungen der §§ 92 und 96 BetrVG bezüglich des Bildungsbedarfes ausgeführt werden müssen.

»Auf Grundlage der geplanten und erwarteten Veränderungen des Betriebes ist der künftige betriebliche Qualifizierungsbedarf vom Arbeitgeber festzustellen und mit dem Betriebsrat zu beraten.«

🔑 ELEKTRO, 020100/47/2008

Die nachstehende Regelung stammt aus einer Vereinbarung, die sich auf die Durchführung der Weiterbildung bezieht.

»Sollten sich bei der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen im Einzelfall (z. B. für Teilzeitbeschäftigte) besondere Härten ergeben, so werden Betriebsrat und Arbeitgeber darüber mit dem Ziel einer Einigung beraten.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/181/2008

Geht es um die Beratung des Betriebsrats mit dem Arbeitgeber, ist alternativ auch die Rede von Diskussion oder Erörterung.

»Im Rahmen der Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs werden diese Kenntnisse und Ergebnisse mit dem Arbeitgeber erörtert.«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/260/2004

3.3 Mitbestimmungsrechte

Die Mitbestimmungsrechte gehören zu den stärksten Rechten des Betriebsrats. Dabei stehen ihm drei Möglichkeiten zur Verfügung: a) Er kann nach § 97 Abs. 2 BetrVG die Initiative ergreifen und den Arbeitgeber dazu auffordern, Weiterbildungsmaßnahmen einzuführen. Dies gilt etwa in Fällen, in denen sich die Tätigkeit von Arbeitnehmern so ändert, dass die bestehenden Qualifikationen nicht mehr ausreichen. b) Er kann gemäß § 98 Abs. 2 BetrVG sein Veto einlegen: z. B. bei der Bestellung einer Person, die mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragt wird. c) Der Arbeitgeber muss gemäß § 99 BetrVG seine Zustimmung zu bestimmten Entscheidungen einholen, insbesondere bei personellen Einzelmaßnahmen. Dazu gehört die Job Rotation ebenso wie jede Form eines »Trainings«, das der angestrebten Beschäftigung vorausgeht: z. B. ein Volontariat oder ein Traineeship. Mitbestimmungspflichtig ist auch der Schulungsplan.

Initiativrecht

Das Initiativrecht drückt sich in den untersuchten Vereinbarungen oft in Formulierungen aus wie »der Betriebsrat kann verlangen« oder »fordern«.

»Scheitert eine Qualifizierung, so kann der Betriebsrat im Einzelfall verlangen, dass dem Arbeitnehmer eine weitere Qualifizierung angeboten wird.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 100300/607/2008

Auch die folgende Vereinbarung bezieht sich auf das Initiativrecht des Betriebsrats. Sie geht jedoch über die Mitbestimmungsregelungen des BetrVG hinaus.

»Bis zu 5% des Budgets können für Qualifizierungsmaßnahmen verwendet werden, die vom Betriebsrat gefordert werden, auch wenn der Arbeitgeber diese für nicht notwendig hält.«

🔑 MESS-, STEUERUNGS- UND REGELUNGSTECHNIK, 110100/41/2008

Widerspruchsrecht und Zustimmungsverweigerungsrecht

Das Widerspruchsrecht bzw. das Zustimmungsverweigerungsrecht des Betriebsrats wird in zahlreichen Vereinbarungen geregelt. Dabei werden die beiden Sachverhalte fast durchweg positiv formuliert: Der Betriebsrat »muss zustimmen«, etwas wird »einvernehmlich festgelegt« oder »vereinbart«; die Betriebsparteien müssen »sich einigen« oder »abstimmen«.

»Nach Beratung mit der Personalabteilung wird entschieden und das Ergebnis und die abgelehnten Bewerber [um eine Qualifizierungsmaßnahme] dem Betriebsrat mit Begründung zur Zustimmung vorgelegt.«

☛ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/325/2006

Laut einer Vereinbarung wird für das Zustimmungsverfahren festgelegt, dass auch das Schweigen des Betriebsrates als Zustimmung gilt, wenn er zuvor über den Sachverhalt informiert worden ist.¹²

Nachstehend ist statt Zustimmung von einer »einvernehmlichen Festlegung« die Rede. Damit wird ein Recht des Betriebsrats angesprochen: Nach § 98 Abs. 2 BetrVG kann er Teilnehmende für eine Weiterbildungsmaßnahme vorschlagen. In der gewählten Formulierung geht dieses Recht jedoch über die Bestimmungen des BetrVG hinaus.

»Sollten die Qualifizierungsmöglichkeiten aus dem Konjunkturpaket II in Anspruch genommen werden, wird ein Qualifizierungsplan erstellt. Die Teilnehmer an den Qualifizierungsmaßnahmen werden einvernehmlich zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat festgelegt.«

☛ METALLVERARBEITUNG, 100100/497/2009

Eine Vereinbarung schreibt eine zwingende Einigung zwischen den Betriebsparteien über individuelle Qualifizierungsfragen vor. Auch dies geht über die Regelungen des BetrVG hinaus.

¹² Gesundheit und Soziales, 020200/235/2007

»Die Betriebsparteien müssen sich in jedem Einzelfall darüber einig machen, ob die geeigneten Qualifikationen und persönliche Eignung des betroffenen Mitarbeiters vorhanden sind und welche zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sind.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100300/587/2009

Im Folgenden wird das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 98 BetrVG mit dem Begriff »abstimmen« beschrieben.

»Bei Systemeinführung sind Teilnehmer, Zeitpunkt, Umfang und Inhalte der Schulung mit dem Betriebsrat rechtzeitig vorher abzustimmen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 090501/218/2010

Vielfach wird schlicht der Begriff Mitbestimmung für denselben Sachverhalt verwendet.

»Vor Einführung oder wesentlicher Änderung der IT-Systeme ist dem GBR ein Qualifizierungskonzept zur Mitbestimmung vorzulegen. Hierin sind mindestens die Lernziele, Lerninhalte, Termine, Ort der Bildungsmaßnahmen sowie die vorgesehenen Referentinnen und Referenten enthalten.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 090201/397/2009

Nachstehend ist die Rede vom Einspruchsrecht. Gemeint ist das Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Weiterbildung nach § 98 Abs. 1 sowie das Vorschlagsrecht nach § 98 Abs. 3 BetrVG.

»Der Betriebsrat hat ein Einspruchsrecht, sowohl gegenüber den Schulungsplänen als auch gegenüber einzelnen geplanten Schulungsmaßnahmen, bzw. gegenüber den Auswahlkriterien der jeweiligen Einrichtungsleitungen bezüglich der zu schulenden Personen, soweit dies von mindestens einer/m MitarbeiterIn der jeweiligen Einrichtung erwünscht wird.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/334/2009

3.4 Tarifliche Vereinbarungen, Hinweise auf gesetzliche Regelungen und andere Betriebsvereinbarungen

Neben den Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats finden sich in den Vereinbarungen häufig Regelungen, die sich auf Tarifverträge, geltende Gesetze oder auch auf andere Betriebsvereinbarungen beziehen.

Tarifliche Vereinbarungen

Bei zahlreichen Vereinbarungen im untersuchten Bestand handelt es sich selbst um Haus- oder Branchentarifverträge. Andere verweisen auf geltende Tarifverträge, etwa um sie auf einzelbetrieblicher Ebene ausführlicher zu regeln.

»Bei Entwicklungsqualifizierungen gelten die tarifvertraglichen Bestimmungen der Tarifverträge zur Qualifizierung.«

🔑 ELEKTRO, 020100/47/2008

Manche Vereinbarungen benennen konkret den Tarifvertrag, auf den man Bezug nimmt.

»Alle Mitarbeiter nehmen in den Jahren 2005 bis 2007 jährlich bis zu 30 Stunden an Qualifizierungsmaßnahmen teil. Die dafür aufgewendeten Stunden (maximal 30 Stunden) werden entsprechend dem Tarifvertrag [...] auf das Konto Qualifizierung gebucht.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020200/300/2005

Wieder andere Vereinbarungen nennen auch den entsprechenden Passus im Tarifvertrag, auf den sich die Regelung bezieht.

»Das für diese zur Qualifizierung genutzten Kurzarbeitsschichten bezahlte Kurzarbeitergeld wird auf das dem Arbeitsausfall entsprechende durchschnittliche Entgelt nach § 20 MTV [...] aufgestockt.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/566/2009

Gesetzliche Regelungen

Immer wieder kommt es vor, dass Vereinbarungen sich auf geltende Gesetze beziehen und diese auf betrieblicher Ebene regeln. Es folgt ein Passus aus einer Vereinbarung zur Kurzarbeit. Sie verweist sowohl auf den Tarifvertrag als auch das Gesetz, auf den bzw. das sich die Regelung stützt.

»Gemäß § 5 TV [...] sind Zeiten für Qualifizierungsmaßnahmen nicht zu vergüten, die während Kurzarbeit in der Ausfallzeit durchgeführt werden, soweit diese Maßnahmen nach § 421 t SGB III berücksichtigungsfähig sind.«

🔑 ELEKTRO, 100100/522/2009

Neben dem Sozialgesetzbuch werden in Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung oft andere Gesetze genannt: z. B. die Weiterbildungsgesetze der Länder,¹³ das Berufsbildungsgesetz (BBiG), das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) oder das Arbeitszeitgesetz (ArbZG).

»Von Arbeitgebern wird sichergestellt, dass während der Schulungen und im Rahmen der Inbetriebnahme die gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere das ArbZG, eingehalten werden.«

🔑 LANDVERKEHR, 090203/35/2007

Am häufigsten wird in den untersuchten Vereinbarungen auf das BetrVG Bezug genommen bzw. im öffentlichen Dienst auf die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder. Meist erfolgt dies anhand der Paragraphen, die sich auf den Abschluss von betrieblichen Vereinbarungen und die berufliche Bildung beziehen.

Andere Betriebsvereinbarungen

Ein wichtiger Bezugspunkt von Betriebsvereinbarungen sind andere Vereinbarungen, in denen spezielle Aspekte der aktuellen Vereinbarung geregelt werden.

¹³ Eine Übersicht der Weiterbildungsgesetze der Länder findet sich u. a. unter <http://www.saarland.de/11460.htm> (Zugriff 24. 5. 2012).

»Bei der Anwendung der Betriebsvereinbarung einigen sich die Betriebsparteien darauf, dass den Vorsitz einer Einigungsstelle nach § 3 der Betriebsvereinbarung zur Durchführung beruflicher Bildungsmaßnahmen der Richter am Arbeitsgericht [...] übernimmt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/260/2004

Mitunter werden bestimmte Sachverhalte ausgeklammert, die in einer weiteren, noch abzuschließenden Vereinbarung geregelt werden sollen.

»Der Arbeitgeber fördert die fachspezifische Qualifizierung bzw. Weiterbildung und das Ideenmanagement der Arbeitnehmer. Die nähere Ausgestaltung ist einer Betriebsvereinbarung vorbehalten.«

🔑 BAUGEWERBE, 011100/29/2005

3.5 Gemeinsame Gremien und paritätische Kommissionen

In vielen Vereinbarungen finden sich ausführliche Regelungen zu Gremien oder Kommissionen, die meist paritätisch von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite besetzt sind. Sie erfüllen eine wichtige Planungs- und Überwachungsfunktion im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung und tragen wesentlich zur Sicherung der Mitbestimmung im Betrieb bei. Diese Gremien werden höchst unterschiedlich bezeichnet: (Weiter-)Bildungsausschuss, (Zentraler) Personalentwicklungsausschuss, Koordinierungskommission, Einspruchskommission, Lenkungsausschuss, Steuerungsteam, Betriebsausschuss, Arbeitsgruppe Qualifizierung oder in den meisten Fällen Paritätische Kommission. Im Folgenden wird sehr umfangreich und detailliert geregelt, wie die Letztere gebildet wird und welche Aufgaben sie übernimmt.

»Vorstand und Betriebsrat bilden/benennen eine aus vier Personen bestehende, paritätisch besetzte Kommission (Arbeitskreis Fortbildung), der im Rahmen des persönlichen und sachlichen Geltungsbereichs dieser Betriebsvereinbarung für die Umsetzung bzw. Durch-

führung von Fortbildungsmaßnahmen zuständig ist und die Mittel für die Fortbildung im Rahmen des verfügbaren Budgets verteilt.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/181/2008

Anschließend werden in derselben Vereinbarung die Aufgaben im Einzelnen aufgeführt und spezifiziert. Schwerpunkte bilden dabei die Bedarfsermittlung bzw. Bildungsplanung, die Teilnehmerauswahl sowie die Qualitätskontrolle.

»Dem Arbeitskreis sind ungeachtet der satzungsmäßigen Rechts des Vorstands und der Rechte des Betriebsrates nach Maßgabe der Regelungen dieser Betriebsvereinbarung insbesondere die Entscheidung über folgende Fragen übertragen:

- Ermittlung des Fortbildungsbedarfs
- Eignung der Fördermaßnahmen (u. a. Art der Maßnahme, Auswahl der Veranstalter und Referenten, voraussichtliche Gestaltung, zeitliche Lage, mögliche Teilnehmer, Ermittlung der Kosten)
- Auswahl der MitarbeiterInnen für die Fortbildungsmaßnahmen unter Berücksichtigung betrieblicher Gesichtspunkte und persönlicher Eignung
- Entscheidungen über alle ggf. einzusetzenden Evaluationsverfahren und Erfolgskontrollen von Fortbildungsmaßnahmen sowie entsprechender Instrumente unter Berücksichtigung von Referentenbeurteilungen.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/181/2008

Darüber hinaus übernimmt die Kommission weitere wichtige Aufgabenbereiche: die Kofinanzierung der Weiterbildung durch die Beschäftigten, ihre Freistellung sowie die Modalitäten der Rückzahlung der Qualifizierungskosten, falls Teilnehmende vorzeitig aus dem Unternehmen ausscheiden.

- »– [...] Höhe der Beteiligung von [der Firma] an den Kosten, Umfang der Freistellung von der Arbeit und der Modalitäten der Freistellung insbesondere auch bei TeilzeitmitarbeiterInnen
- Festsetzung einer Rückzahlungsverpflichtung für eine Bildungsmaßnahme für den Fall des vorzeitigen Ausscheidens oder der

schuldhaften Verursachung des Misserfolges der Bildungsmaßnahme, sofern die Maßnahme im überwiegenden Interesse des/der MitarbeiterIn erfolgt.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/181/2008

Ferner zeichnet die Kommission verantwortlich dafür, mit Bildungsträgern zusammenzuarbeiten und allgemeine interne Weiterbildungskurse zu initiieren.

- »– Zusammenarbeit mit Trägern von Fortbildungsmaßnahmen
- Einrichtung interner Fortbildungsveranstaltungen, wie z. B. Sprach- und EDV-Kurse.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/181/2008

Die Mitgliederstärke und die Aufgaben einer paritätischen Kommission können je nach Betrieb variieren. Im ersten Zitat dieses Kapitels (Forschung und Entwicklung, 020200/181/2008) bestand sie beispielsweise aus vier Personen. Im Folgenden setzt sich der hier so genannte Weiterbildungsausschuss aus je fünf Vertretern der Betriebsparteien zusammen. Zu seinen Aufgaben gehört es, sich auf Auswahl- und Eignungsverfahren sowie das Prüfungswesen für die Qualifizierungsmaßnahmen zu verständigen. Zudem regelt er die Beteiligung der Beschäftigten an der geldlichen oder zeitlichen Finanzierung der Weiterbildung.

»Es wird ein gemeinsamer Weiterbildungsausschuss gebildet, der sich aus je fünf Vertretern der Arbeitgeber- und Betriebsratsseite der oben genannten Gesellschaften zusammensetzt. Der gemeinsame Weiterbildungsausschuss hat insbesondere folgende Aufgaben: [...]

- Abstimmung von Auswahl- und Eignungsverfahren sowie interne Abschlusstests für Bildungsmaßnahmen
- Definition der Aufwandsteilung für Bildungsmaßnahmen (Co-Invest).«

🔑 MASCHINENBAU, 020200/311/2007

Einige Vereinbarungen¹⁴ übertragen der paritätischen Kommission die Funktion einer Beschwerdeinstanz für Beschäftigte bzw. einer Schlichtungsstelle im Streitfall.

»Bei Nichteinigung in der Arbeitsgruppe erfolgt die Eskalation in den Lenkungsausschuss.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100300/588/2008

Besonderes Augenmerk verdient folgende Regelung: Der paritätisch zusammengesetzten Weiterbildungskommission werden gebündelt all jene Aufgaben übertragen, die der Mitwirkung und Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegen.

»Zur Bearbeitung aller mitbestimmungsrelevanten Fragen der Personalentwicklung (Bedarfsermittlung, Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen) wird ein paritätisch besetzter Personalentwicklungsausschuss gebildet.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/253/2004

Alternativ bzw. gelegentlich parallel zur paritätischen Kommission wird mitunter ein Weiterbildungsbeauftragter bestellt, der zentrale Aufgaben der Kommission übernimmt.

»Die Dienststellenleitung benennt einen Beschäftigten als Fortbildungsbeauftragten (FBA) sowie einen Vertreter. Der FBA ist zuständig für die Koordination, Durchführung und Kontrolle der Fortbildungen innerhalb des in der Dienstvereinbarung vorgegebenen Rahmens.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 020200/329/2008

Des Weiteren wird hier vereinbart, dass der Fortbildungsbeauftragte Ansprechpartner ist – sowohl für Führungskräfte als auch für Beschäftigte, den Personalrat und den Weiterbildungsanbieter.

¹⁴ Vgl. z. B. Unternehmensbezogene Dienstleistungen (100300/588/2008) oder Energiedienstleister (020200/227/2005).

3.6 Mit Konflikten umgehen

Einen weiteren wichtigen Regelungsbereich stellt der Umgang mit Konflikten dar. Hierbei muss man unterscheiden zwischen Konflikten im Verhältnis Führungskraft/Untergebenen sowie Konflikten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber.

Konflikte zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten

Insbesondere in Vereinbarungen zu formellen Gesprächen zwischen Führungskräften und Beschäftigten – den Mitarbeiter-, Leistungsbeurteilungs- oder Zielvereinbarungsgesprächen – finden sich oft Verfahren zur Konfliktregelung.

»Bei Streitigkeiten zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft im Rahmen des Qualifizierungsgespräches haben sich auf Antrag einer Seite Arbeitgeber und Betriebsrat mit der Angelegenheit zu befassen und möglichst zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen.«

🔑 ANONYM, 020300/19/2008

Manche Vereinbarungen enthalten Angaben zur Verfahrensdauer, falls Konflikte geschlichtet werden.

»Gegen das Ergebnis des Personalentwicklungsgesprächs kann der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin innerhalb einer Woche bei dem Vorgesetzten mit Kopie an den Betriebsrat schriftlich Einspruch erheben und ein weiteres Gespräch (Überprüfungsgespräch) beantragen. Dem Antrag ist stattzugeben. Der Einspruch ist zu begründen. Dieses Überprüfungsgespräch hat innerhalb von zwei Wochen im Beisein des Betriebsrats stattzufinden.«

🔑 TANKSTELLEN, KFZ.-REPARATUR UND -HANDEL, 010701/110/2007

Im Überblick lässt sich feststellen: Bezüglich der Mitarbeitergespräche sind die Verfahren zur Konfliktregelung ebenso formalisiert wie die Gespräche selbst sowie die Vorbereitung darauf. In jedem Fall kommt der betrieblichen Interessenvertretung beim Umgang mit solchen Konflikten große Bedeutung zu.

Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber

Für die zweite Konfliktebene – Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber – wird meist die Einschaltung einer Einigungsstelle vereinbart.

»Sollten die Bedenken des BR durch diese Stellungnahme nicht ausgeräumt sein oder sollte der BR im Nachhinein feststellen, dass sein [Mitbestimmungsrecht] bei Maßnahmen nach Ziffer 1 nicht gewahrt wurde, kann der BR die Einigungsstelle anrufen.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/253/2004

Manche Vereinbarungen informieren zusätzlich über die Zusammensetzung der nach § 76 BetrVG geregelten Einigungsstelle.

»Bei Meinungsverschiedenheiten über die Durchführung dieser Gesamtbetriebsvereinbarung versuchen Arbeitgeber und Gesamtbetriebsrat zunächst, sich innerbetrieblich zu einigen. Für den Fall, dass dies nicht gelingt, vereinbaren Arbeitgeber und Gesamtbetriebsrat das Zusammentreten einer Einigungsstelle, bestehend aus zwei Beisitzern von jeder Seite und einem Vorsitzenden. Diese Einigungsstelle tritt im konkreten Streitfall unverzüglich zusammen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/272/2007

Die folgende Regelung geht erneut über das BetrVG hinaus: Der Arbeitgeber stimmt sich hinsichtlich der Förderung eines Beschäftigten mit dem Betriebsrat ab. Laut den gesetzlichen Bestimmungen wäre das nicht notwendig.

»Die Entscheidung zur Förderung eines Mitarbeiters trifft die Leitung der jeweiligen Organisationseinheit in Abstimmung mit der zuständigen Personalabteilung und dem Betriebsrat. Bei Nicht-Einigung mit dem Betriebsrat wird die Entscheidung zur Förderung durch Mehrheitsbeschluss eines Ausschusses getroffen, der aus vier Mitgliedern gebildet wird, von denen der Arbeitgeber und der Personalentwicklungsausschuss des Gesamtbetriebsrats je zwei entsenden.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 020200/227/2005

Unklar ist, wie dieses paritätisch besetzte Gremium vorgeht, wenn Stimmengleichheit herrscht. Denn ein Vorsitzender ist nicht vorgesehen.

3.7 Weiterbildung gestalten: Beteiligung der Beschäftigten

»Die Beschäftigten haben Anspruch auf ein jährliches Gespräch mit dem Arbeitgeber, in dem gemeinsam festgestellt wird, ob ein Weiterbildungsbedarf besteht. Soweit ein Weiterbildungsbedarf besteht, ist der Beschäftigte berechtigt, Vorschläge zur konkreten Durchführung der Weiterbildung zu unterbreiten.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 020200/188/2007

So oder ähnlich steht es in vielen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung. Und so steht es auch fast wörtlich im dort geltenden Tarifvertrag: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten das Recht darauf, ihren Weiterbildungsbedarf und ihre Weiterbildungswünsche vorab zu besprechen. Sie werden aktiv in die Planung der eigenen Weiterbildung einbezogen. In einigen Vereinbarungen werden sie sogar ausdrücklich dazu aufgefordert, ihre Weiterbildungswünsche auf direktem Wege dem Arbeitgeber mitzuteilen. Dieser verspricht seinerseits Hilfe dabei, eventuelle Hindernisse für die Teilnahme an entsprechenden Maßnahmen zu beseitigen.

»Alle Beschäftigten haben das Recht, in eigener Initiative einen Antrag auf Förderung der Teilnahme an einer Berufsbildungsmaßnahme an den Arbeitgeber zu stellen. Dies gilt auch für Mitarbeiter/innen in Elternzeit. Auf Antrag kann den Beschäftigten ein Zuschuss zur Kinderbetreuung während der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen gewährt werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/198/2007

Im Gegenzug für sein Entgegenkommen fordert der Arbeitgeber mitunter, dass die Beschäftigten sich aktiv an der betrieblichen Weiterbildung beteiligen.

»Alle Mitarbeiter im Geltungsbereich dieser Konzernbetriebsvereinbarung haben bei entsprechender Eignung und unter Berücksichtigung des betrieblichen Bedarfs sowie der persönlichen Beschäftigungsfähigkeit einen Anspruch und die Pflicht, an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen dieser Vereinbarung teilzunehmen.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 020300/11/2006

Gelegentlich werden die Verpflichtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spezifiziert – z. B. nach den Vorgaben des geltenden Tarifvertrags.

»Die Beschäftigten sind verpflichtet, bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes mitzuwirken und an den vereinbarten Qualifizierungsgesprächen und -maßnahmen teilzunehmen. Beschäftigte, die an einer Qualifizierungsmaßnahme im Sinne dieser Betriebsvereinbarung teilgenommen haben, sind verpflichtet, die dadurch erreichte Qualifikation einzusetzen, soweit die Arbeitsaufgabe dies verlangt.«

🔑 MASCHINENBAU, 020200/280/2008

Hier werden die Beschäftigten dazu verpflichtet, bei der Bildungsbedarfsermittlung mitzuwirken, regelmäßige Qualifizierungsgespräche zu führen, an den dort vereinbarten Maßnahmen teilzunehmen und die neu erworbenen Qualifikationen am Arbeitsplatz einzusetzen.

Die folgende Vereinbarung geht einen Schritt weiter. Sie verpflichtet die Beschäftigten dazu, sich »proaktiv« darum zu bemühen, die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern.

»Das Unternehmen fordert von seinen Mitarbeitern die Bereitschaft zur Qualifizierung zum Erhalt/Verbesserung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Das Unternehmen erwartet, dass seine Mitarbeiter sich aktiv um den Erhalt ihrer Qualifikation und ihre Weiterentwick-

lung kümmern. Dazu gehört auch die Offenheit zur Veränderung und zum Wechsel in neue Aufgabengebiete.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/127/2008

Hier wird nichts Geringeres verlangt als die Bereitschaft der Beschäftigten, sich eigeninitiativ und kontinuierlich weiterzubilden. Zugleich sollen sie sich offen zeigen für neue berufliche Herausforderungen.

4. Offene Probleme

Die Bedeutung des lebenslangen – oder wie es auch heißt: lebensbegleitenden – Lernens wächst zunehmend. Seit Jahren zeichnet sich immer deutlicher ein Fachkräftemangel ab, der insbesondere durch den demographischen Wandel bedingt ist. Und dennoch: Die Bildungsstatistiken weisen einen Rückgang bei der Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung aus (vgl. Kap. 1). Welche Gründe mag es dafür geben? Scheuen Betriebe zunehmend die Kosten für eine Investition, die erst in Zukunft, nach Abschluss einer Qualifizierungsmaßnahme, Früchte trägt? Sind es Ängste der Beschäftigten vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, die sie davon abhalten, ihre Arbeitszeit in die eigene berufliche und persönliche Entwicklung zu investieren? Oder ist der Rückgang der Beteiligung an Weiterbildung in Wirklichkeit gar kein Rückgang? Hat sich die betriebliche Weiterbildung im Laufe der Zeit zu so stark arbeitsplatznahen Formen der Qualifizierung entwickelt, die von den Statistiken (noch) nicht als Weiterbildung erkannt und somit nicht gemessen werden?

Diese Fragen lassen sich letztlich nur durch eine eingehende wissenschaftliche Untersuchung beantworten. Doch die vorliegende Auswertung von Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung kann Trends aufzeigen. Sie deuten möglicherweise die Richtung an, in der die Antworten gesucht werden müssen. Zwar ist das Material nicht repräsentativ für alle betrieblichen Vereinbarungen, die zum Thema Weiterbildung getroffenen werden. Zudem erlauben die Vereinbarungen selbst keine Rückschlüsse darauf, wie die Regelungen in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden. Doch immerhin bieten sie interessante Einblicke in neuere Entwicklungen bei der betrieblichen Weiterbildung.

Umfang und Zusammensetzung des Datenbestands

Die vorausgehenden Auswertungen zum Thema stammen aus den Jahren 1999 (Heidemann) und 2005 (Busse/Heidemann). Auffälligerweise hat der Umfang des Bestandes an Vereinbarungen, der für die aktuelle

Untersuchung zur Verfügung steht, deutlich zugenommen: 1999 wurden 290, im Jahr 2005 244 Vereinbarungen ausgewertet. Im Vergleich dazu: Die aktuelle Auswertung beruht auf 504 Vereinbarungen, die alleamt aus dem Zeitraum 2004 bis 2011 stammen. Dieser sprunghafte Anstieg der Zahl der Vereinbarungen zur Weiterbildung, die sich im Bestand des Archivs Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung befinden, mag Zufall sein. Er könnte jedoch darauf hindeuten, dass das Thema von den Betriebsräten zunehmend als wichtiges Handlungsfeld der eigenen Arbeit erkannt wird. Was die Zusammensetzung des Materials, d.h. das Verhältnis zwischen eigenständigen und kontextgebundenen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung betrifft, scheint sich die Beobachtung aus den beiden vorigen Auswertungen zu bestätigen: Weiterbildung stellt vor allem ein Zusatzthema dar. Das bedeutet: Es spielt im Kontext anderer betrieblicher Themen eine wichtige Rolle. So betreffen aktuell 80 % der Vereinbarungen die betriebliche Weiterbildung im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Themen. Nur 20 % regeln die Weiterbildung als solche oder einzelne Aspekte davon. In der Vergangenheit lag dieses Verhältnis bei 72 zu 28 % (1999) bzw. bei 90 zu 10 % (2005).

Weiterbildung kofinanzieren

Ein Wandel scheint sich jedoch auch in Einzelaspekten der Weiterbildung abzuzeichnen, im Hinblick auf die Finanzierung der betrieblichen Qualifizierung: Zahlreiche Vereinbarungen enthalten Regelungen zum so genannten Co-Investment der Beschäftigten in die eigene Qualifizierung in Form von Geld und Freizeit. Dies lässt zum einen darauf schließen, dass sich das Verständnis der betrieblichen Weiterbildung verändert: Beide Seiten, Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, haben eine Bringschuld. Zum anderen erscheinen angesichts dessen Motive wie zu hohe Kosten der Weiterbildung oder Verzicht auf Weiterbildung aus Angst vor Jobverlust als Gründe für die abnehmenden Teilnehmerzahlen eher zweitrangig. Sie stehen übrigens auch im Widerspruch zu Vereinbarungen, die a) betriebliche Weiterbildung organisatorisch in Arbeitszeitkonten integrieren und b) die Beschäftigten ausdrücklich dazu auffordern, sich kontinuierlich weiterzuqualifizieren, und hierfür sogar Anreizsysteme einsetzen.

Neue Formen der Weiterbildung

Feststellbar nehmen Vereinbarungen zu neuen Formen der Weiterbildung zu, die sich von traditionellen Kurs- und Seminarangeboten deutlich unterscheiden: Sie regeln z. B. Angebote wie E-Learning, kollegiales Lernen, Job Rotation, die Übernahme neuer Aufgaben oder eine Entsendung ins Ausland. Möglicherweise liegt also zumindest ein Teil der Antwort auf die Frage, warum die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung abnimmt, in deren sich wandelnden Formen. Denn diese werden bisher von den Statistiken nur unzureichend erfasst.

Demographischer Wandel

Im Vergleich zu früheren Untersuchungen fällt ebenso auf: Immer häufiger werden Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung abgeschlossen, indem man gleichzeitig auf den demographischen Wandel als Grund verweist. Dieser Hinweis findet sich meist in der Präambel der Vereinbarungen. Ein systematischer Zusammenhang zu den darauf folgenden Regelungen lässt sich jedoch kaum feststellen. Hier scheint sich zu bewahrheiten, was von Busse/Heidemann (2005) bereits angedeutet wurde: Das Problem wird von (manchen) Unternehmen offenbar als all-gemeingesellschaftliche Herausforderung erkannt. Für den eigenen Betrieb wird jedoch (noch) kein Handlungsbedarf gesehen.

Ältere Beschäftigte

Ein ähnlich ambivalentes Bild zeigt sich bei der Beschäftigtengruppe, die im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel stets genannt wird: die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wie in Kapitel 1 dargestellt wurde, hat ihre Beteiligung an der betrieblichen Weiterbildung in den letzten Jahren deutlich zugenommen. An besseren betrieblichen Zugangsregelungen zu betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für diesen Personenkreis scheint dies jedoch nicht gelegen zu haben. Zwar beziehen sich vereinzelte Vereinbarungen ausdrücklich auf die besondere Förderung dieser Zielgruppe und deren Teilhabe an der betrieblichen Personalentwicklung. Demgegenüber befreien jedoch andere Vereinbarungen ältere Beschäftigte von der Pflicht, an Mitarbeitergesprächen teilzunehmen. Sie berufen sich dabei auf die besondere Schutzwürdigkeit dieser Beschäftigtengruppe. Damit wird ihr jedoch ein systematischer Zugang zur Qualifizierung abgeschnitten. Dass die

Beteiligung Älterer an der Weiterbildung in jüngster Vergangenheit dennoch gestiegen ist, legt nur eine Vermutung nahe: Der Zugang zur Qualifizierung für diese Beschäftigtengruppe bedarf keiner besonderen Regelung, um zu funktionieren.

Weibliche Teilnehmende

Anders verhält es sich dagegen mit der Gruppe der weiblichen Beschäftigten. Deren Weiterbildungsbeteiligung liegt deutlich unter der der Männer (vgl. Kap. 1). Im aktuellen Bestand finden sich jedoch zahlreiche Vereinbarungen etwa zur Gleichbehandlung oder zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie fördern ausdrücklich die Teilnahme von Frauen an Qualifizierungsmaßnahmen. Diese Vereinbarungen scheinen in der Praxis also nicht in der gewünschten Breite zu greifen. Oder existieren sie nicht in ausreichendem Umfang, um zu bewirken, dass sich mehr Mitarbeiterinnen an Weiterbildung beteiligen? Eine alternative Erklärung könnte lauten: Frauen arbeiten häufig in Branchen, in denen der Anteil kleinerer Betriebe besonders hoch ist. Diese verfügen nur selten über einen Betriebsrat, weshalb vermutlich kaum Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden.

Begriffe, Formulierungen und Abgrenzungen

Ein letzter Punkt, der kritisch zu den untersuchten Vereinbarungen angemerkt sei, ist der Umgang mit Begrifflichkeiten und Formulierungen. Beispielsweise ist in Regelungen zur betrieblichen Qualifizierung häufig die Rede von Fort- und Weiterbildung. Worin jedoch der Unterschied zwischen den beiden Bildungsformen besteht, bleibt oft unklar. Mitunter erschließt er sich erst aus dem Zusammenhang. In anderen Fällen sind mit Weiterbildung betrieblich notwendige, oft kurze Qualifizierungsmaßnahmen gemeint, z. B. zur Anpassung an veränderte Arbeitsanforderungen etwa bei Einführung neuer Technologien. Als Fortbildungen gelten dann längere Qualifizierungsmaßnahmen, die mit einem anerkannten Abschluss enden. Während diese Unterscheidung insbesondere für die Industriebranchen gilt, ist es im öffentlichen Dienst sowie im Gesundheitswesen oft genau umgekehrt: Vereinbarungen im Gesundheitswesen bezeichnen kurze Schulungen als Fortbildungen. Demgegenüber stellt z. B. die Qualifizierung zum Fachpfleger eine so genannte *Fachweiterbildung* dar. Eine einheitliche Begriffsbildung zu

den unterschiedlichen Formen der Qualifizierung nach der beruflichen Erstausbildung lässt sich in den untersuchten Vereinbarungen nicht feststellen.

Auf unklare Formulierungen bezüglich der Rechte des Betriebsrats wurde bereits in Kapitel 3 hingewiesen. Ähnlich ungenau wird oft der persönliche Geltungsbereich von Vereinbarungen festgelegt: Zahlreiche Vereinbarungen regeln ihn unklar oder zumindest unscharf und bisweilen verwirrend. Vereinzelt fehlt die Definition des Geltungsbereichs völlig. Zwar geben die meisten Vereinbarungen deutlich und in wenigen Worten an, für welche Beschäftigtengruppen sie (nicht) gelten. Einige jedoch legen den persönlichen Geltungsbereich zunächst für alle Beschäftigten der Firma fest. Im weiteren Text werden jedoch unvermittelt und ohne erkennbaren Grund Beschäftigtengruppen von den Regelungen ausgeschlossen.

5. Zusammenfassende Bewertung

Für die vorliegende Untersuchung wurden 504 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung ausgewertet. Die Dokumente stammten aus insgesamt 46 Branchen. Insgesamt lässt sich feststellen: Die betriebliche Weiterbildung wird in diesen Vereinbarungen umfassend und teils sehr detailliert geregelt. Entsprechendes gilt für die Regelungen der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebs- und Personalrats. Auffälligerweise sind Vereinbarungen zu bestimmten Themen oft stark standardisiert, d. h. ähnlich aufgebaut und bis in einzelne Formulierungen hinein identisch: z. B. zur Integration Schwerbehinderter, zum betrieblichen Gesundheits- und Eingliederungsmanagement, zur Qualifizierung in Kurzarbeit, zu Rückzahlungsklauseln, zu Sprachkursen sowie zu Schulungen bei Einführung neuer Hard- und Software. Bei anderen Themen ist dies in sehr viel geringerem Maße der Fall, z. B. bei E-Learning, Zugangsverfahren zur Weiterbildung, Umgang mit Zeit- und Geldressourcen und Bildungsurlaub.

Wie bereits in Kapitel 4 erwähnt, scheinen die Vereinbarungen einen Wandel der Bedeutung und der Formen betrieblicher Weiterbildung abzubilden. Weit überwiegend wird Weiterbildung im Kontext anderer betrieblicher Themen geregelt und nicht als Thema an sich. Neben arbeitsplatznahen Formen der Qualifizierung hat offensichtlich in den letzten Jahren insbesondere die berufsbegleitende Weiterbildung in Form z. B. eines Studiums an Bedeutung gewonnen. Dies bestätigt die Feststellung in Kapitel 1, wonach die Teilnahme an sehr kurzen und sehr langen Weiterbildungen zugenommen habe. Auch Anreizsysteme wie Qualifizierungsgutscheine oder Prämien für die erfolgreiche Teilnahme an einer Qualifizierung werden verstärkt eingesetzt.

Großen Raum nehmen im aktuellen Bestand Vereinbarungen zum Mitarbeitergespräch ein. Sie sind insbesondere von größerer Bedeutung als Instrument zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und zur Bildungsplanung. Sie stellen insofern einen eigenen Typus an Vereinba-

rungen dar, als sie das Thema Qualifizierung aus zwei unterschiedlichen Perspektiven ansprechen: zum einen als Regelungsgegenstand für die Schulung von Führungskräften und Beschäftigten, um beide auf das Gespräch vorzubereiten; zum anderen als Thema des Mitarbeitergesprächs selbst.

Neben Vereinbarungen zum Mitarbeitergespräch sind insbesondere Regelungen zur Einführung neuer Hard- oder Software sowie zur Qualifizierung in Kurzarbeit zahlreich im Untersuchungsmaterial vertreten. Insbesondere die starke Repräsentanz des letztgenannten Themas überrascht: Denn die Förderprogramme der Bundesregierung aus dem Jahr 2009 zur Qualifizierung während der Kurzarbeit wurden von den Betrieben nur sehr zögerlich in Anspruch genommen. Sie verweist zudem erneut darauf, dass das untersuchte Material kaum repräsentativ ist. Dennoch: Sollte im Fall einer erneuten Wirtschaftskrise das Instrument Qualifizierung in Kurzarbeit wieder zum Einsatz kommen, findet sich hier ein wertvoller Fundus an praxiserprobten Regelungen.

Eine weitere Änderung gegenüber der Auswertung aus dem Jahr 2005 betrifft den IT-Bereich: Regelungen zu Schulungen bei Einführung neuer Hard- oder Software sind sehr stark im Vereinbarungsbestand vertreten. Dahingegen spielen solche zum (allgemeinen) Umgang mit dem Computer und dem Internet bzw. der E-Mail-Funktion kaum noch eine Rolle. Möglicherweise gehört der sichere Umgang mit Computer, Browser und E-Mail inzwischen zu grundlegenden alltäglichen Fertigkeiten wie Lesen und Schreiben.

Deutlich zugenommen haben Regelungen a) zur Zertifizierung von Qualifizierungsmaßnahmen, sei es in Form einer Teilnahmebescheinigung oder eines Abschlusszeugnisses, b) zur Evaluation der Maßnahmen und damit zur Qualitätssicherung des Weiterbildungsangebots sowie c) zu Form und Inhalt von Qualifizierungsvereinbarungen, die vorzugsweise bei längeren Qualifizierungsmaßnahmen zwischen Weiterbildungswilligen und ihrem Arbeitgeber abgeschlossen werden. In ihnen sind die Rechte und Pflichten beider Seiten festgelegt: z. B. die Finanzierung der Maßnahme in Form von Zeit und Geld sowie Rückzahlungsklauseln bei vorzeitigem Verlassen des Unternehmens (vgl. Kap. 2.4.1 und 2.5.3).

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Die vorliegende Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung bietet eine Fülle von Hinweisen für ihre konkrete Gestaltung im Betrieb. Das Spektrum der Regelungsaspekte zu diesem Thema ist außerordentlich breit. Daher wird im Folgenden versucht, a) einige allgemeine Gesichtspunkte zu benennen, die auf einen Großteil der Vereinbarungen in diesem Bereich zutreffen, und b) in kompakter Form Anregungen zu geben, welche Punkte bei der Mitgestaltung von Bedeutung sein könnten. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, Musterlösungen für die spezifische betriebliche Situation zu liefern. Ziel ist vielmehr, sich mögliche Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Aspekte für die eigene Situation herauszufinden.

6.1 Gestaltungsraster

Grundsätze und Ziele

- allgemeine Grundsätze formulieren: z. B. Weiterbildung als lebenslange Aufgabe und Bedingung, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern; Kompetenzen entwickeln und dadurch Beschäftigung sichern, lernförderliche Arbeitsumgebungen schaffen, Mitarbeiter an der Entwicklung einer betrieblichen Bildungspolitik beteiligen
- Ziele der Vereinbarung
 - seitens des Unternehmens: z. B. sich an Arbeitsmarkt und technische Entwicklungen anpassen, Humanressourcen entwickeln, Beschäftigung und Standort sichern, Attraktivität des Unternehmens für den externen Arbeitsmarkt steigern, Integration und Betriebsbindung der Beschäftigten erhöhen

- seitens der Beschäftigten: z. B. Kompetenzen entwickeln, Beschäftigungsfähigkeit verbessern, innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen/wahren, Arbeitsmarktchancen erhöhen

Geltungsbereich

- räumlich: für den Konzern/das Unternehmen (international oder national oder bestimmte Standorte), den Betrieb oder einzelne Betriebsbereiche
- persönlich: Personen oder Personengruppen, die von der Vereinbarung betroffen sind (z. B. Anwender einer neuen Software, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elternzeit, ältere Beschäftigte, Schwerbehinderte)
- sachlich: zu regelnde Sachverhalte und Begriffe definieren: Worum geht es (Regelungsgegenstand)?, zentrale Begriffe definieren und abgrenzen: z. B. Weiterbildung, Fortbildung, Bildungsmaßnahme
- zeitlich: Gültigkeit der Vereinbarung

Regelungsthemen

- Themen der Vereinbarung knapp und strukturiert beschreiben: z. B. Bildungsbedarfsplanung, Durchführung der Weiterbildung, Sicherung der Qualität der Weiterbildung, Einführung des Mitarbeitergesprächs, Qualifizierung in Kurzarbeit, Einführung neuer Hard- und Software zur Steuerung betrieblicher und/oder arbeitsorganisatorischer Prozesse
- in den Regelungen angesprochene Dokumente als Anlage und Teil der Vereinbarung beifügen: z. B. Fragebogen für das Mitarbeitergespräch, Weiterbildungsvereinbarung
- Schutzbestimmungen, um unbillige Härten für besondere Beschäftigtengruppen wie z. B. Teilzeitbeschäftigte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit zu vermeiden

Rahmenbedingungen

- hinweisen auf andere Vereinbarungen, die zur Thematik passen, oder auf ausgeklammerte Sachverhalte, die in einer gesonderten Vereinbarung geregelt werden
- hinweisen auf geltende rechtliche, tarifliche und betriebliche Bestimmungen

- Vereinbarung bekannt machen, Kündigungsmöglichkeiten und -fristen, salvatorische Klausel (→ Glossar)

Beteiligungsrechte der Interessenvertretung

- Inhalte: Gegenstände der Mitwirkung und Mitbestimmung: z. B. die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen planen, umsetzen und überwachen; Zugang zur Weiterbildung, Teilnehmende auswählen
- Verfahren und Instrumente: Mitwirkungs- und Mitbestimmungsregelungen umsetzen: z. B. an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, Information und Besprechungen mit dem Management vereinbaren: z. B. Art und Weise, Umfang, Zeitpunkt; paritätische Ausschüsse einrichten, deren Kompetenzen definieren
- Kontrollierbarkeit bzw. Einhaltung der Vereinbarungen regeln: Zugangs- und Zugriffsrechte
- Qualifizierung und Beratung durch Hinzuziehung interner und externer Sachverständiger; Kostenübernahme

Verfahren im Konfliktfall

- Ansprechpartner und Zuständigkeiten festlegen
- den Konfliktfall regeln: interne Schlichtung, Einigungsstelle, Recht auf gerichtliche Klärung
- Kommissionen, Arbeitskreise usw. einrichten

Vereinbarungen und Maßnahmen evaluieren

- Überprüfung der geschlossenen Vereinbarung und der darin geregelten Weiterbildungsmaßnahmen und Verfahren auf ihre Wirksamkeit (Monitoring)

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Weiterbildung als betriebliches Handlungsfeld zu verankern kann nur gelingen, wenn Arbeitgeber, Belegschaft und Interessenvertretung eng miteinander kooperieren, das heißt: unterschiedliche Interessen verfolgen, Kompromisse schließen, verschiedene Belange in Einklang bringen. Dies bedeutet für die Gestaltung von Vereinbarungen dreierlei:

1. Mehrere Faktoren müssen vorab gut durchdacht und intensiv diskutiert werden: das zu regelnde Thema, die damit zusammenhängenden Probleme sowie die Konsequenzen, die sich daraus für die Weiterbildungsmaßnahmen ergeben. Die beteiligten Parteien sollten auf dem gleichen Stand der Information sein. Es nützt beispielsweise wenig, wenn ein Betrieb Personalverwaltungssoftware einführt, jedoch nur wenige Experten vertraut sind mit dem System und dessen (technischen) Anforderungen an die Qualifikation der künftigen Nutzer. Vielmehr geht es darum, alle Seiten zu hören, zu informieren und an der Planung zu beteiligen. Nur so lässt sich ein optimales, auf den Betrieb abgestimmtes Qualifizierungsangebot entwickeln.
2. Die Vereinbarung sollte so knapp und klar wie möglich wichtige Punkte definieren und regeln: z. B. ihr Thema, Zielgruppen, Umsetzungsmodalitäten, Verfahren der Mitbestimmung und der Konfliktregelung usw. Betriebsinterne Bezeichnungen und Abkürzungen ohne Erläuterungen sollten ebenso vermieden werden wie die bloße Nennung von Gesetzesparagrafen oder der Verweis auf geltende Tarifverträge ohne Hinweis auf die Quelle (und deren Inhalt). Die Faustregel lautet: Auch Außenstehende müssen verstehen können, worum es geht. Umständliche und unklare Formulierungen und Regelungen hemmen die Akzeptanz der Vereinbarung seitens der Betroffenen sowie die reibungslose Umsetzung der Regelungen. Insbesondere im Konfliktfall erschweren Unklarheiten im Vereinbarungstext die Suche nach einem Konsens.
3. Eine tragfähige Vereinbarung sollte klar regeln, inwieweit a) die Arbeitnehmervvertretung mitbestimmt und b) die Beschäftigten an der Planung und Umsetzung der Weiterbildung beteiligt werden.

Betriebliche Weiterbildung wird in Vereinbarungen häufig nicht als eigenständiges Thema behandelt. Oft steht es im Zusammenhang mit anderen, teils sehr komplexen Themen. Diese können sich wiederum auswirken auf die Planung und Durchführung der Weiterbildung sowie auf Fragen der Mitbestimmung. Um solche Vereinbarungen erfolgreich zu gestalten, empfiehlt es sich daher, hinsichtlich der fachlich-inhaltlichen, rechtlichen und tariflichen Sachverhalte den Rat der Gewerkschaften einzuholen

Schließlich sei darauf hingewiesen, wie sich Vereinbarungen als strategisches Handlungsinstrument nutzen lassen. Der Aushandlungsprozess bzw. die Vereinbarung selbst bietet eine gute Möglichkeit, sich als Interessenvertretung zu positionieren und neue Handlungsfelder zu erschließen. Dabei geht es etwa darum,

- die Beschäftigungsfähigkeit bzw. die Arbeitsmarktchancen der Belegschaft zu verbessern. Dies gelingt etwa, indem Konzepte betrieblich verankert werden zum lebens- und arbeitsbegleitenden Lernen und zur Schaffung lernförderlicher Arbeitsumgebungen. Ein wichtiges Thema ist in diesem Zusammenhang die Zertifizierung und damit die Anerkennung des Gelernten.
- mit traditionell eher benachteiligten Beschäftigtengruppen umzugehen, z. B. mit Älteren, Frauen oder Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern in der Familienpause. Denn: Der demographische Wandel zeigt sich insbesondere an alternden Belegschaften (→ Glossar) und einem zunehmenden Fachkräftemangel. Angesichts dessen empfiehlt es sich, umfassende und systematische betriebliche Ansätze zu entwickeln, um bestehende Humanressourcen besser zu nutzen.
- sich mit normabweichenden Formen der Beschäftigung im Betrieb auseinanderzusetzen, z. B. mit Tele- und Leiharbeit, Arbeitnehmerpools usw. Hierbei sollten insbesondere Risiken bedacht werden, die mit solchen Beschäftigungsmodellen verbunden sind: z. B. fühlen sich Betroffene weniger betriebsgebunden; ggf. werden sie beim Zugang zur Weiterbildung benachteiligt etc.

Weiterbildung als strategisches Handlungsinstrument dient letztlich zwei Zielen gleichermaßen: Das Unternehmen soll modernisiert und damit Arbeitsplätze gesichert bzw. geschaffen werden. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell beruflich weiterentwickelt und dadurch sozial abgesichert werden.

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, enthalten das BBiG und die Weiterbildungsgesetze der Länder keine Vorgaben für die betriebliche Weiterbildung, die beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen berücksichtigt werden müssten. Mitunter werden allerdings im Betrieb einzelne Bestandteile von gesetzlich geregelter Weiterbildung durchgeführt, beispielsweise in der Krankenpflege. In diesen Fällen müssen natürlich die entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen beachtet werden.

Regelungen für die betriebliche Weiterbildung enthalten jedoch die jeweils geltenden Tarifverträge und das BetrVG sowie die Personalvertretungsgesetze von Bund und Ländern.

Tarifverträge

Die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat steht unter der Vorgabe, dass geltende Tarifverträge beachtet werden (§ 2 Abs. 1 BetrVG). Zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats gehört es, darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Tarifverträge umgesetzt werden (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG).

In jedem Fall ist für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu prüfen, ob und welche Vorgaben in den geltenden Tarifverträgen der Branche oder des jeweiligen Betriebs bestehen. Viele neuere Tarifverträge enthalten Bestimmungen zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Kap. 1). Diese Regelungen unterscheiden sich von Branche zu Branche und von Region zu Region (vgl. Heidemann 2011a). Es sind jedoch zwei zentrale Regelungsbereiche erkennbar:

- das Verfahren der betrieblichen Bildungsplanung und die Beteiligung des Betriebsrats daran;
- das betriebliche Qualifizierungsgespräch zur Ermittlung des individuellen Weiterbildungsbedarfs.

Daneben bestehen in den einzelnen Tarifverträgen unterschiedliche Vorgaben für die Förderung persönlicher Weiterbildungswünsche oder spezifischer Personengruppen im Betrieb sowie zu den Kosten der Weiterbildung.

Zwei Beispiele seien für die Regelung der Verfahren der betrieblichen Bildungsplanung und der Beteiligung des Betriebsrates herangezogen:

- Der »Tarifvertrag zur Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie« (1990) weist dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat die Aufgabe zu, jährlich den betrieblichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Auf dessen Grundlage legt der Arbeitgeber Art und Umfang der Fortbildungsmaßnahmen fest. Ferner enthält der Tarifvertrag weitere Vorgaben: Alle Beschäftigten, die von technischen oder arbeitsorganisatorischen Änderungen betroffen sind, haben Anspruch darauf, an den dafür vorgesehenen Bildungsmaßnahmen teilzunehmen. Zudem muss die Teilnahme schriftlich bescheinigt werden.
- Der Tarifvertrag der Holz und Kunststoff verarbeitenden Industrie Baden-Württembergs (1992) beschreibt das Planungsverfahren wie folgt: Der Arbeitgeber ermittelt zunächst den Qualifizierungsbedarf, berät dann darüber mit dem Betriebsrat, legt auf dieser Grundlage den tatsächlich zu realisierenden Bedarf fest und berät anschließend mit dem Betriebsrat über die Durchführung. Der entsprechende Tarifvertrag verpflichtet Arbeitgeber dazu, Qualifizierungsmaßnahmen betrieblich auszuschreiben. So können alle, die von Veränderungen betroffen sind, daran teilnehmen.

Als neues Element wird in Tarifverträgen ab Beginn der 2000er Jahre ein Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten eingeführt. Die Rahmenregelungen dieser Verträge müssen in den Betrieben durch Betriebsrat und Arbeitgeber ausgefüllt werden. Einige Beispiele hierfür lauten wie folgt:

- Der Tarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs (2001) eröffnet allen Beschäftigten einen Anspruch auf ein regelmäßiges Personalgespräch über ihren individuellen Qualifizierungsbedarf. Darin stellen sie gemeinsam mit dem Arbeitgeber den Weiterbildungsbedarf fest, der zu einer individuellen Weiterbildungsvereinbarung führt. Die bzw. der Beschäftigte ist ausdrücklich verpflichtet, dabei mitzuwirken. Bei Unstimmigkeiten wird der Betriebsrat bzw. in Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten eine paritätische Kommission eingeschaltet. In den anderen regionalen Tarifgebieten dieses Wirtschaftszweigs sowie im entsprechenden Handwerk wurden in der Folge ähnliche Tarifverträge abgeschlossen. Sie enthalten jedoch hinsichtlich des betrieblichen Planungsverfahrens, des Freistellungsanspruchs und der Kostenbeteiligung im Detail unterschiedliche Regelungen (vgl. Heidemann 2011a).

- Auch der Tarifvertrag zur Qualifizierung für die chemische Industrie (2003) führt als Methode der Qualifizierungsplanung Mitarbeiter- und Gruppengespräche ein. Aus ihnen ergeben sich individuelle Qualifizierungsvereinbarungen mit Zielen und Inhalten der Weiterbildung. Dieser Rahmen muss zwingend durch freiwillige Betriebsvereinbarungen ausgefüllt werden.
- Ein Recht auf ein Qualifizierungsgespräch formuliert auch der »Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst« (2005 und 2006). Einzelheiten müssen durch Dienstvereinbarungen ausgestaltet werden.
- Der »Tarifvertrag zur Qualifizierung im privaten Versicherungsgewerbe« (2007) regelt ebenfalls die Bildungsbedarfsermittlung sowie die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen eines individuellen Qualifizierungsgesprächs. Hier können ausdrücklich abweichende Regelungen durch Betriebsvereinbarungen getroffen werden.

Hinsichtlich der Kosten und der für Weiterbildung aufgewandten Zeit galt in Tarifverträgen lange ein allgemeiner Grundsatz: Betriebsnotwendige Weiterbildungen werden vom Betrieb finanziert, die notwendige Zeit gilt als Arbeitszeit. Einige Verträgen regeln jedoch inzwischen eine Beteiligung der Beschäftigten an den Kosten in Form von Freizeit: z. B. a) Der Metalltarifvertrag Nordrhein-Westfalen sieht bei Entwicklungsqualifizierungen, die zur Übernahme höherwertiger Arbeitsaufgaben befähigen, die 50-prozentige Übernahme der Qualifizierungszeit als unbezahlte Arbeitszeit vor; b) laut dem Chemie-Tarifvertrag kann die individuelle Qualifizierungsvereinbarung einen zeitlichen Eigenbeitrag der Beschäftigten festlegen; c) im öffentlichen Dienst kann dieser Eigenbeitrag auch finanzieller Art sein. Gemäß den beiden letztgenannten Tarifverträgen müssen sich die Betriebsparteien über eine faire Kostenverteilung verständigen. Dies soll die Beschäftigten vor Überforderung schützen angesichts der bereits weit verbreiteten betrieblichen Praxis der Kostenbeteiligung.

Laut einigen Tarifverträgen werden Weiterbildungen von spezifischen Beschäftigtengruppen oder persönliche Weiterbildungsvorhaben gefördert: Der Vertrag der chemischen Industrie nennt z. B. die Belange von Älteren, von Beschäftigten in Wechselschicht oder von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern nach und während der Elternzeit. In der Vereinbarung der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs werden Qualifi-

zierungsprogramme für An- und Ungelernte sowie für Beschäftigte in restriktiven Arbeitssituationen wie z. B. Taktarbeit aufgeführt. Dieser Tarifvertrag enthält ergänzend ein individuelles Recht auf Freistellung für eine längere persönliche Weiterbildung, z. B. ein Studium, mit anschließendem Rückkehrrecht. Dieses Recht kann jedoch nur unter bestimmten Umständen wahrgenommen werden. Hier kann der Betriebsrat darauf achten, dass die Regeln des Tarifvertrages im Interesse der Beschäftigten eingehalten werden.

Betriebsverfassungsgesetz

Wichtige Bedingungen für die Regulierung der betrieblichen Weiterbildung und die betriebliche Bildungsplanung ergeben sich aus dem BetrVG. Es formuliert Unterrichts-, Beratungs-, Initiativ-, Mitbestimmungs- und Widerspruchsrechte des Betriebsrats bei der Durchführung und Planung betrieblicher Bildung sowie – seit seiner Novellierung im Jahr 2001 – bedingt auch bei der Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen. Ist im Gesetzestext von »Berufsbildung« die Rede, sind stets alle Arten der Mitarbeiterqualifizierung gemeint – von der Ausbildung über Weiterbildungskurse bis hin zur arbeitsplatznahen Qualifizierung.

Den Kern der Mitwirkung und Mitbestimmung bei betrieblicher Aus- und Weiterbildung stellen die §§ 96–98 BetrVG dar. Doch auch bei der Personalplanung (§ 92) und der Beschäftigungssicherung (§ 92a) geht es um betriebliche Bildung:

- § 92 BetrVG räumt dem Betriebsrat Unterrichts- (= Informations-) und Beratungsrechte bei der Personalplanung ein. Der Arbeitgeber muss ihn über den Personalbedarf und die daraus folgenden Maßnahmen der Berufsbildung informieren und mit ihm darüber beraten (Abs. 1). Der Betriebsrat kann selbst Vorschläge für die Personalplanung vorlegen (Abs. 2). Beides gilt ausdrücklich auch für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Bildung (Abs. 3).
- Nach § 92a BetrVG kann der Betriebsrat Vorschläge für die betriebliche Beschäftigungssicherung unterbreiten. Genannt wird dabei u. a. die Qualifizierung der Arbeitnehmer (Abs. 1). Dies verpflichtet den Arbeitgeber dazu, darüber mit dem Betriebsrat zu beraten. Eine Ablehnung der Vorschläge muss der Arbeitgeber begründen (Abs. 2).

- Die Berufsbildung der Beschäftigten zu fördern, ist nach § 96 BetrVG gemeinsame Aufgabe von Arbeitgeber und Betriebsrat (Abs. 1). Sie sollen darauf achten, dass es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern möglich ist, an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen teilzunehmen. Ausdrücklich genannt werden Ältere, Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte mit Familienpflichten als besonders förderungswürdige Personengruppen (Abs. 2). Besonders hervorzuheben ist das 2001 eingeführte Recht des Betriebsrats, vom Arbeitgeber die Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfes zu verlangen (Abs. 1). Demnach muss er auf Wunsch des Betriebsrats eine Bildungsbedarfsanalyse durchführen und mit ihm darüber beraten. Auch dazu kann der Betriebsrat aufgrund seines Initiativrechts eigene Vorschläge einbringen.
- Ein Beratungsrecht steht im Mittelpunkt von § 97 Abs. 1 BetrVG: Der Arbeitgeber muss mit dem Betriebsrat die Einrichtungen und die Einführung von Maßnahmen der Berufsbildung beraten. Abs. 2 schreibt seit der Novellierung 2001 sogar eine Mitbestimmung bereits bei Einführung von Weiterbildungsmaßnahmen fest – wenn Maßnahmen des Betriebes dazu führen, dass die Tätigkeiten von Beschäftigten sich ändern und ihre beruflichen Kenntnisse oder Fähigkeiten nicht mehr ausreichen. Kommt es zu keiner Einigung mit dem Arbeitgeber, entscheidet die Einigungsstelle. Demzufolge handelt es sich um ein stark ausgeprägtes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.
- Klare Mitbestimmungsrechte formuliert auch § 98 BetrVG: Bei der Durchführung der Weiterbildung, die vom Betrieb angeboten oder veranlasst wird, muss der Betriebsrat mitbestimmen (Abs. 1). Die Mitbestimmung bezieht sich auf Inhalte und Umfang der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten, auf die Bildungsmethoden sowie auf Dauer und zeitliche Lage der Weiterbildung. Bei der Beauftragung des Bildungspersonals hat der Betriebsrat ein Widerspruchsrecht, wenn die Personen persönlich oder fachlich nicht geeignet sind (Abs. 2). Für die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen kann der Betriebsrat Vorschläge machen (Abs. 3). Können Arbeitgeber und Betriebsrat sich hinsichtlich der Durchführung der Berufsbildung oder des Teilnehmerkreises nicht einigen, entscheidet die Einigungsstelle (Abs. 4). Kommt es beim Widerspruch über das Bildungspersonal zu keiner Einigung, kann der Betriebsrat das Arbeitsgericht anrufen (Abs. 5).

Wie wird die Mitbestimmung ausgeübt? Zunächst durch Beratung und Verhandlung. Zur Durchführung von gemeinsamen Beschlüssen von Arbeitgeber und Betriebsrat können förmliche Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Möglich sind jedoch auch formlose Absprachen, so genannte Regelungsabreden (§ 77 BetrVG). Betriebsvereinbarungen müssen gemeinsam beschlossen und schriftlich niedergelegt werden; der Arbeitgeber führt sie aus. Sofern sich Betriebsrat und Arbeitgeber über Sachverhalte, die der Mitbestimmung unterliegen, nicht einigen, entscheidet die Einigungsstelle (§ 76 BetrVG). Deren Entscheidung ersetzt die Einigung zwischen den Betriebsparteien. Für Fragen der Weiterbildung betrifft dieses Verfahren die erwähnten Regelungen nach § 97 Abs. 2 und § 98 Abs. 1 und 3 BetrVG. So genannte freiwillige Vereinbarungen, auf die beide Seiten sich verständigen, sind zudem immer möglich.¹⁵

Personalvertretungsgesetze

Auch die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder sehen Regelungen für die betriebliche Weiterbildung vor, hier Fortbildung genannt. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Personalrats sind dort jedoch schwächer und weniger differenziert geregelt als im BetrVG. Nach dem BPersVG können Personalräte unter Beachtung des Vorrangs von Gesetz und Tarifvertrag über Fragen der Fortbildung der Beschäftigten mitbestimmen, und zwar gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen: bei der Auswahl der Teilnehmer (§ 75 Abs. 3 Nr. 7 BPersVG für Arbeitnehmer, § 76 Abs. 2 Nr. 1 BPersVG für Beamte) sowie bei allgemeinen Fragen der Fortbildung der Beschäftigten (§ 76 Abs. 2 Nr. 6 BPersVG). Ein ausdrückliches Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung der Berufsbildung ist nur zur Berufsausbildung der Beschäftigten im Gesetz formuliert (§ 75 Abs. 3 Nr. 6 BPersVG). Das Ausmaß der Mitbestimmung ist im Vergleich zum BetrVG auch insofern eingeschränkt, als die Einigungsstelle (geregelt in § 71 BPersVG) bei Streitfällen zu § 76 (allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten, Fortbildung der Beamten) nur eine Empfehlung an die oberste

¹⁵ Nähere Erläuterungen finden sich im Internetangebot der Hans-Böckler-Stiftung unter http://www.boeckler.de/596_18154.htm.

Dienstbehörde abgibt. Diese entscheidet endgültig (§ 69 Abs. 4 BPersVG).

In den Behörden und Dienststellen von Ländern und Gemeinden gibt es ähnliche Regelungen nach den jeweiligen Landespersonalvertretungsgesetzen.

7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung beruht auf 504 betrieblichen Vereinbarungen. Der Bestand umfasst insgesamt 427 Vereinbarungen vom Typ Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung, Gesamtbetriebs- bzw. Gesamtdienstvereinbarung oder Konzernbetriebsvereinbarung sowie 4 europäische Betriebsvereinbarungen. Dieser Typus macht somit 85 % der untersuchten Vereinbarungen aus.

Art der Vereinbarung	Anzahl
Betriebstarifvertrag	4
Betriebsvereinbarung	218
Dienstvereinbarung	84
Dienstvereinbarung/Betriebsvereinbarung	1
Ergänzungstarifvertrag	2
Erklärung	2
Europäische Betriebsvereinbarung	4
Frauenförderplan	1
Gesamtbetriebsvereinbarung	53
Gesamtdienstvereinbarung	4
Gesamtrahmenbetriebsvereinbarung	2
Geschäftsordnung	2
Interessenausgleich	10
Interessenausgleich/Sozialplan	18
Integrationsvereinbarung	5

Art der Vereinbarung	Anzahl
Konzernbetriebsvereinbarung	30
Konzernrahmenbetriebsvereinbarung	1
Kooperationsvertrag	1
Mitarbeitervertretung	1
Musterbetriebsvereinbarung	2
Protokollnotiz	1
Rahmenbetriebsvereinbarung	28
Rahmendienstvereinbarung	6
Rahmenkonzernbetriebsvereinbarung	2
Regelungsabsprache	2
Richtlinie	11
Sozialplan	3
Tarifvertrag	1
Vereinbarung zwischen Interessenvertretungen	1
Zusatzvereinbarung	2
Unbekannt	2
Gesamt	504

Table 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Die 504 Vereinbarungen stammen aus insgesamt 46 Branchen. 58 Vereinbarungen davon stammen wiederum aus dem öffentlichen Dienst bzw. den Kirchen, der Rest aus privaten Unternehmen. Der private Sektor ist überwiegend mit den Bereichen Gesundheit und Soziales, Kreditgewerbe, Maschinenbau und unternehmensbezogene Dienstleistungen vertreten.

Branchen	Anzahl
Baugewerbe	8
Bildungseinrichtung	18
Branchenübergreifend	1
Chemische Industrie	24
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	17
Einzelhandel (ohne Kfz.)	5
Elektro	13
Energiedienstleister	17
Ernährungsgewerbe	5
Fahrzeughersteller Kraftwagen	8
Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	2
Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen	12
Forschung und Entwicklung	9
Gastgewerbe	1
Gesundheit und Soziales	45
Glas- und Keramikgewerbe	2
Großhandel (ohne Kfz.)	9
Grundstücks- und Wohnungswesen	8
Gummi- und Kunststoffherstellung	9
Holzgewerbe (ohne Möbelherstellung)	2
Informationstechnikhersteller	7
Tankstellen, Kfz-Reparatur und -Handel,	5
Kirchen	1
Kreditgewerbe	38
Kultur, Sport und Unterhaltung	2

Branchen	Anzahl
Landverkehr	12
Ledergewerbe	1
Luftverkehr	1
Maschinenbau	32
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	14
Metallerzeugung und -bearbeitung	11
Metallverarbeitung	6
Mineralölverarbeitung	4
Möbelhersteller	3
Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik	6
Öffentliche Verwaltung	57
Papiergewerbe	5
Sonstige Verkehrsdienstleister	6
Telekommunikationsdienstleister	2
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	26
Verbände und Gewerkschaften	5
Verlags- und Druckgewerbe	13
Versicherungsgewerbe	22
Wasserverkehr	1
Wasserversorger	2
Anonym	7
Gesamt	504

Table 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Die analysierten Vereinbarungen stammen aus dem Zeitraum Juli 2004 bis Juni 2011 (Abschlussdatum der Vereinbarung). Die meisten wurden im Jahr 2009 abgeschlossen.

Abschlussjahr	Anzahl
2004	45
2005	79
2006	61
2007	82
2008	64
2009	121
2010	45
2011	7
Gesamt	504

Tabelle 3: Verteilung der Vereinbarungen nach Abschlussjahr

Glossar

Alternde Belegschaft

Begriff aus der Arbeitswissenschaft, Auswirkung des → demographischen Wandels auf die Zusammensetzung der Altersstruktur eines Betriebes. Durch Geburtenrückgang und Verlängerung der Lebensarbeitszeit erhöht sich das Durchschnittsalter der Belegschaft: sie altert bzw. vergreist.

Beschäftigungsfähigkeit

Englisch employability, zwei mögliche Bedeutungen: a) Vermittlung und Erhalt von Kompetenzen, um die innerbetriebliche Mobilität der Beschäftigten zu erhöhen und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. b) Fähigkeit des Unternehmens, Angebote für die Sicherung von Beschäftigung im wirtschaftlichen Wandel zu organisieren.

Blended Learning

Auch »integriertes Lernen«. Lernform, bei der sich Präsenzveranstaltungen mit Phasen des → E-Learning abwechseln.

Coaching

Englisch (to coach) für betreuen, trainieren. Bezeichnet in der beruflichen Bildung die Vermittlung beruflicher Fertigkeiten durch Beratung sowie die Unterstützung zur selbständigen Bewältigung neuer Aufgaben.

Compliance

Englisch für Einhaltung. Ausdrückliches Bekenntnis zur Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und unternehmensinternen Richtlinien, z. B. um Korruption und Kartellabsprachen zu vermeiden.

Demographischer Wandel

Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung, wesentlich durch drei Faktoren bestimmt: Geburtenrate, Lebenserwartung, Ausmaß von Aus- und Zuwanderung. Aufgrund sinkender Geburtenrate und steigender Lebenserwartung altert die Bevölkerung. Mehr Menschen sterben als geboren werden. Dies kann mittelfristig nicht durch Zuwanderungsgewinne ausgeglichen werden. Die Bevölkerung Deutschlands schrumpft mit starken Auswirkungen auf das soziale, politische und ökonomische Fundament der Gesellschaft.

E-Learning

Auch Web-Based Training (WBT) oder Computer-Based Training (CBT). Einsatz von IuK-Technologien, die Lehr- und Lernprozesse ermöglichen bzw. unterstützen.

Gender Mainstreaming

Bei allen (gesellschaftlichen) Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig berücksichtigen.

Individuelle Weiterbildung

Auch »persönliche Weiterbildung«. Alle Bildungsaktivitäten, die auf eigene Initiative stattfinden und nicht betrieblich veranlasst sind, auch wenn sie im Einzelfall vom Betrieb unterstützt werden (Berichtssystem Weiterbildungsverhalten (aktuelle Bezeichnung Adult Education Survey). Viele Betriebsvereinbarungen sprechen in diesem Fall von betrieblich geförderter persönlicher Weiterbildung.

Job Rotation

Form der Arbeitsorganisation, in der Beschäftigte sich systematisch an den Arbeitsplätzen abwechseln; wird auch systematisch eingesetzt, um berufliche Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern und ihre → Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.

Lebenslanges Lernen

Auch »lebensbegleitendes Lernen«. Laut Europäischer Union »alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen,

Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt«. Kontinuierliches Lernen über alle Lebensphasen hinweg unter besonderer Betonung des Zusammenhangs von Aus- und Weiterbildung.

Mobbing

Englisch (to mob) für jemanden anpöbeln, angreifen, attackieren. Konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Angegriffene werden von einer oder mehreren Personen systematisch, oft und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen. Sie sind unterlegen und empfindet dies als Diskriminierung. Ziel bzw. Effekt ist der Ausstoß aus dem Arbeitsverhältnis.

Persönliche Weiterbildung

→ Individuelle Weiterbildung

Salvatorische Klausel

Bestimmung in einem Vertrag oder einer Vereinbarung, die festlegt, was geschieht, a) wenn einzelne Vertragsbestandteile unwirksam werden oder sich als nicht durchführbar erweisen sollten, b) wenn sich zeigt, dass bestimmte Punkte nicht geregelt sind, die eigentlich geregelt sein müssten. Zweck ist, dass der Vertrag im Kern trotzdem weiterhin Bestand hat.

Training on the Job

Englisch für »Qualifizierung am Arbeitsplatz«. Vermittlung beruflicher Kompetenzen, indem systematisch praktische Tätigkeiten am Arbeitsplatz ausgeübt werden.

Zertifikat/Zertifizierung

Bescheinigung oder Zeugnis a) als eine Art Gütesiegel, dass eine zuvor genau definierte Qualifizierungsmaßnahme einem bestimmten, vorab festgelegten Standard entspricht; b) eine Bescheinigung über den Erwerb einer bestimmten, zuvor definierten Qualifikation.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

Bahnmüller, Reinhard/Hoppe, Markus (2011): Tarifliche Qualifizierungsregelungen im öffentlichen Dienst: betriebliche Umsetzung und Effekte, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7, S. 319–327.

Bahnmüller, Reinhard/Hoppe, Markus (2012): Von den Mühen der Ebene: Wirkungen tariflicher Weiterbildungsregelungen im öffentlichen Dienst und in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs im Vergleich, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 19, Heft 1, S. 7–30.

Behrens, Martin/Kädtler, Jürgen (2008): Gesamtbetriebsräte: Neue Zuständigkeiten und die Folgen für betriebliche Arbeitsbeziehungen, in: WSI Mitteilungen, Heft 6, S. 297–304.

Behringer, Friederike/Käpplinger, Bernd (2011): Arbeitsplatznahe Lernformen und Lernortvielfalt in der betrieblichen Weiterbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1, S. 15–19.

Behringer, Friederike/Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun (2008): Betriebliche Weiterbildung in Europa: Deutschland weiterhin nur im Mittelfeld. Aktuelle Ergebnisse aus CVTS 3, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1, S. 9–14.

Bispinck, Reinhard/Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010): Konjunkturbedingte Kurzarbeit. Regelungen in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Download unter www.boeckler.de.

BMBF (Hg.) (2011): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2010 Trendbericht, Bonn/Berlin.

Busse, Gerd (2009): Qualifizierung in Kurzarbeit bei ArcelorMittal Bremen, in: Heidemann, Winfried (Hg.) (2010): Lebenslanges Lernen im Betrieb. Neuere Praxisbeispiele, Düsseldorf, S. 51–57.

Busse, Gerd/Heidemann, Winfried (2005): Betriebliche Weiterbildung,

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2. Auflage, Frankfurt/Main.

Busse, Gerd/Seifert, Hartmut (2009): Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Studie. Gutachten für das BMBF. Unter Mitarbeit von Reinhard Bispinck und WSI-Tarifarchiv, edition der Hans-Böckler-Stiftung 233, Düsseldorf.

Dälken, Michaela (2012): Managing Diversity, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/Main.

Gerhards, Christian/Mohr, Sabine/Troltsch, Klaus (2012): Erhöht der Fachkräftemangel die Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe?, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1, S. 19–22.

Heidemann, Winfried (1999): Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung 13, Düsseldorf.

Heidemann, Winfried (Hg.) (2007): Betriebliche Weiterbildung: Neuere Beispiele aus der Praxis, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 149, Düsseldorf.

Heidemann, Winfried (2009): Bildungszeitkonten: Betriebliche Verbreitung und Beispiele, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter www.boeckler.de.

Heidemann, Winfried (Hg.) (2010): Lebenslanges Lernen im Betrieb – Neuere Praxisbeispiele, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 153, Düsseldorf.

Heidemann, Winfried (2011a): Betriebliche Weiterbildung: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, in: Krug, Peter/Nuissl, Ekkehard: Praxishandbuch Weiterbildungsrecht, Köln, Beitrag 9.1.

Heidemann, Winfried (2011b): Qualifizierung in Kurzarbeit, Betriebliche Verbreitung und Beispiele, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter www.boeckler.de.

Heidemann, Winfried (2012a): Betrieblichen Qualifizierungsbedarf ermitteln, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter www.boeckler.de.

Heidemann, Winfried (2012b): E-Learning im Betrieb, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter www.boeckler.de.

Kiper, Manuel (2011): Umgang mit Bordcomputern, Ortungssystemen und Smartphones, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter www.boeckler.de.

Pütz, Lasse/Maschke, Manuela (Hg.) (2012): Compliance – ein Thema für Betriebs- und Aufsichtsräte, Düsseldorf.

Schäfer, Claus (2008): Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse, in: WSI Mitteilungen, Heft 6, S. 291–296.

Ullenboom, Detlef (2012): Toleranz, Respekt und Kollegialität, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/Main.

Winge, Susanne/Wiener, Bettina (2008): Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen, Halle.

Internethinweise

Eine sehr ausführliche Übersicht über die verschiedenen Regelungen der Bundesländer zum Bildungsurlaub findet sich unter <http://www.saarland.de/11460.htm>.

Die Initiative »weiter bilden« der Bundesregierung bietet eine Fülle von Informationen über Fördermöglichkeiten unter diesem Programm: www.initiative-weiter-bilden.de.

Auf den Seiten der Bundesagentur für Arbeit www.arbeitsagentur.de findet man im Bereich »Unternehmen« unter »Finanzielle Hilfen« Informationen über die jeweils aktuellen Fördermöglichkeiten der betrieblichen Berufsbildung.

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 14 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an betriebsvereinbarung@boeckler.de oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- ältere Beschäftigte 34, 36, 38, 55,
100, 106, 112
- An- und Ungelernte 113
- Anpassungsqualifizierung 14,
27, 41
- Arbeitnehmerpool 109
- Arbeitsorganisation 16, 123
- Arbeitszeitkonto 68
- Aufstiegsweiterbildung 27, 51
- Beratungsrecht 83, 114
- Beschäftigungsfähigkeit 29, 35,
37, 96, 106, 109, 122, 123
- Beschäftigungssicherung 16, 18,
113
- betriebliche Modernisierung
22
- Betriebliches Eingliederungsma-
nagement 9
- Bildungsbedarf 73
- Bildungsplanung 59, 73, 80, 82,
90, 103, 110, 113
- Bildungsurlaub 15, 50, 67, 103,
127
- Co-Investment 99
- Compliance 23, 24, 25, 122, 127
- demographischer Wandel 34, 36,
100
- Diskriminierung 32, 33, 124
- duales System 14
- Einigungsstelle 89, 94, 107, 114,
115
- E-Mail 22, 104
- Employability 35, 56
- Entgelt 76, 87
- Entwicklungsqualifizierung 19,
41
- Erhaltungsweiterbildung 19
- Evaluation 46, 57, 72, 81, 104
- Fachkräftemangel 11, 36, 98, 109,
126
- Freistellung 15, 65, 66, 68, 90, 113
- Führungskräfte 19, 23, 25, 32, 33,
37, 38, 46, 50, 52, 73, 92, 106
- Gender Mainstreaming 33, 123
- Geringqualifizierte 19, 54
- Intranet 22, 49, 64
- Job Rotation 11, 19, 44, 84, 100,
123
- Kofinanzierung der Weiter-
bildung 90
- kollegiale Beratung 44

- Kompetenzentwicklung 13
- Kosten der Weiterbildung 19, 31, 39, 43, 60, 68, 69, 76, 77, 81, 90
- Kundenorientierung 12
- Kurzarbeit 28, 29, 30, 31, 32, 38, 60, 76, 88, 103, 104, 106, 125, 126
- lebensbegleitendes Lernen 123
- lebenslanges Lernen 11, 36, 37
- Leistungsbeurteilung 25
- Lernzeitkonto 68, 69
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch 25
- Organisationsentwicklung 11
- Paritätische Kommission 89
- Personalentwicklung 23, 34, 54, 74, 92, 100
- Qualifizierung in Kurzarbeit 28, 30, 76, 103, 104, 106, 125, 126
- Qualifizierungsbedarf 28, 29, 30, 52, 57, 58, 83, 111, 126
- Qualifizierungsgespräch 15, 25, 110, 111, 112
- Qualifizierungskonzept 61, 78, 86
- Qualifizierungsplan 30, 59, 85
- Qualifizierungsvereinbarung 53, 69, 70, 112
- Qualitätsmanagement 9, 23, 24
- Qualitätssicherung 12, 20, 72, 73, 104
- Rückzahlungsklausel 69
- Schwerbehinderte 38, 54, 106
- sexuelle Belästigung 32, 33
- Sozialplan 117, 118
- Störungen im betrieblichen Miteinander 32
- Supervision 44
- Tarifvertrag 9, 41, 87, 88, 95, 111, 112, 113, 115, 118
- Teilnehmerauswahl 54, 90
- Teilzeitbeschäftigte 19, 38, 54, 83, 106, 114
- Umschulung 19, 26, 41, 111
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf 101
- Veto 84
- Weiterbildungsbudget 60
- Weiterbildaungsvereinbarung 38, 106, 111
- Widerspruchsrecht 85, 114
- Zertifizierung 20, 57, 70, 104, 109, 124
- Zielvereinbarungsgespräch 25

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-6207-0	2012
Karl-Hermann Böker · Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-6215-5	2012
Detlef Ullenboom Toleranz, Respekt und Kollegialität	978-3-7663-6190-5	2012
Rudi Rupp Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen	978-3-7663-6206-3	2012
Michaela Dälken Managing Diversity	978-3-7663-6204-9	2012
Thomas Breisig Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo Kontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weßling Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben	Fallstudien 978-3-7663-6118-9	2012
Sven Hinrichs Personalauswahl und Auswahlrichtlinien	978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme	978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhrich Betriebliche Altersversorgung	978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3798-6	2010

Thomas Breisig AT-Angestellte		978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess		978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinke Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006

Reinhild Reska Call Center	978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien 978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000

Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*		978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*		978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*		978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*		978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien	978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*		978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*		978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*		978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*		978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*		978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«.

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet an: www.boeckler.de.